

Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M. Si.

MODUL
MATA KULIAH
**"ENTREPRENEURSHIP
AND INNOVATION
MANAGEMENT"**



PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UHAMKA
2020

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT sebab hanya dengan rahmat, petunjuk dan taufik-Nya penyusun modul ini bisa diselesaikan. Modul mata kuliah *Entrepreneurship and Innovation Management* ini secara garis besar menguraikan dan membahas secara teori dan praktik terkait kemampuan kreativitas dan inovasi dalam berbisnis termasuk praktik inovasi di sektor publik. Penekanan di sektor bisnis akan fokus membahas beberapa aspek; Aspek *Customer Development* untuk strategi memulai bisnis baru atau *start up* bisnis, kemudian *Aspek Discovery Circle* untuk membahas strategi bisnis yang sedang berjalan Aspek *Design Thinking* untuk membahas strategi bisnis yang mendisain ulang bisnis yang lama menjadi suatu yang baru dan merupakan solusi bisnis yang handal.

Penulis berharap dapat memberikan peningkatan materi ajar bagi mahasiswa sesuai perkembangan inovasi bisnis dan strategi kreativitas, inovasi di sektor public.

Penulis tidak lupa mengucapkan terimakasih kepada Prof. Dr. H. Ade Hikmat, M. Pd sebagai Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Prof. DR. Hamka. yang telah memfasilitasi pembuatan modul mata kuliah *Entrepreneurship and Innovation*. Semoga modul ini bermanfaat untuk.

Kritik dan Saran yang membangun, penulis harapkan dan diterima dengan hati terbuka, demi penyempurnaan penulisan-penulisan karya berikutnya.

Jakarta, Januari 2020

Penulis



Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M. Si.

DAFTAR ISI

COVER	i
KATA PENGANTAR	ii
Modul “Entrepreneurship and Innovation Management”	
Bab 1 Kreativitas & Inovasi : Sumber Keunggulan Daya Saing	1
Bab 2 Membangun Nilai-nilai Kewirahusahaan	10
Bab 3 Kesempatan Bisnis Keluarga dan Bisnis Franchise	25
Bab 4 Analisa Resiko Usaha	37
Bab 5 Entrepreneurship, Kreativitas dan Inovasi	47
Bab 6 Analisa Peluang Usaha dan Pilihan Model Bisnis	60
Bab 7 Analisis Kelayakan Investasi & Metode Penilaian Investasi	73
Bab 8 Rencana Bisnis, Komponen dan Langkah Penyusunannya	85
Bab 9 Business Plan	95
Bab 10 Strategi Segmenting, Targeting & Positioning	98
Bab 11 Merek, Ekuitas Merek, dan Strategi Merek	110
Bab 12 Perencanaan Keuangan	122
Bab 13 Siklus Hidup Produk dan Strategi Pemasaran	127
Bab 14 Strategi Eksekusi Bisnis	139

MODUL PERKULIAHAN

Entrepreneurship and Innovation Management

Bab 1 Kreativitas & Inovasi : Sumber Keunggulan Daya Saing

Fakultas

Sekolah Pasac sarjana
Uhamka

Program Studi

Program
Studi Manajemen

Tatap Muka

01

Kode MK

Kode MK

Disusun Oleh

**Nama Dosen : Dr. H. Bambang
Dwi Hartono, Msi**

Abstract

Di isi dengan abstract

Kompetensi

Di isi dengan kompetensi

Pembahasan

Pendahuluan :

Jika ada modal usaha yang lebih penting dari uang, berapapun besarnya, modal itu adalah ide-ide cemerlang dan impian, sebagian besar orang yang memiliki keunggulan daya saing dan sukses memulai aktivitasnya karena memiliki ide-ide atau gagasan yang orisinil. Gagasan atau ide tersebut sumbernya adalah informasi, seperti dalam kasus Bill Gates yang bermimpi bahwa suatu saat personal computer (PC) akan tersedia di rumah setiap orang. Impian itu kini menjadi kenyataan. Di Indonesia ada Tirta Utomo yang bermimpi akan ada orang yang cukup “aneh” untuk bersedia membeli air mineral, dan sekarang mimpi itu terbukti dengan banyaknya orang mengonsumsi Aqua dan Vit setiap hari. Lebih gila lagi apabila kita mau minum teh yang sudah sehari-hari atau berbulan-bulan, dan sekarang terbukti hampir diseluruh pelosok negeri ini tersedia dalam kemasan botol maupun kotak.

Demikian pula ketika anda pergi ke sebuah Kafe, dan ternyata anda tidak mengonsumsi minuman keras dan salah satu minuman yang cocok adalah “soft drink”, entah mengapa sebagian dari kita memilih Coca Cola. Pernahkah kita berpikir sebetulnya apa yang telah dilakukan sehingga hampir sebagian orang terpengaruh untuk memilih. Dan pernahkah anda berpikir darimana orang-orang mendapatkan gagasan-gagasan cemerlang yang membuat usaha mereka luar biasa suksesnya, tiada lain sumbernya adalah informasi, mudah-mudahan tulisan ini dapat memberikan jawaban bahwa lahirnya kreativitas dan inovasi itu bukan dari mistik dan tidak hanya untuk sekelompok orang. Setiap orang mempunyai kemampuan untuk berkreaitivitas dan berinovasi. Suatu usaha yang sukses adalah usaha yang menyadari bagaimana mengimplementasikan secara kreatif dan utuh beberapa nilai-nilai wirausaha (entrepreneur) kedalam lingkungan dan bisnis yang perubahannya sangat cepat.

Kreativitas dan Kewirausahaan

Kreativitas adalah sikap yang menyebabkan adanya inovasi, menemukan cara baru untuk melakukan sesuatu dan merupakan resep utama untuk keberhasilan wirausaha. Di era sekarang ini para wirausaha menghadapi suatu masa depan yang selalu “under uncertainty”. Adalah suatu fakta hidup di dalam lingkungan yang terburukpun orang-orang yang kreatif dapat menghadapi masalah untuk menangkap peluang, mampu beradaptasi dengan lingkungan dan memanfaatkannya secara inovatif.

Inovasi adalah bagaimana sebuah perusahaan atau seseorang menghasilkan uang dari sebuah kreativitas (Higgins:1994). Dan proses untuk menghasilkan sesuatu yang baru dikenal sebagai “orijinasi” (origination). Sesuatu yang orisinal adalah sesuatu yang baru, sesuatu yang tidak ada sebelumnya. Kreativitas adalah proses menghasilkan sesuatu yang baru dan bernilai. Terdapat banyak ide atau gagasan dan konsep yang orisinal, tetapi beberapa diantaranya tidak mempunyai nilai sehingga tidak dapat dianggap sebagai kreatif. Sebuah kreasi adalah sesuatu yang orisinal dan mempunyai nilai.

Inovasi adalah proses menciptakan sesuatu yang baru yang mempunyai nilai tinggi terhadap seseorang, sekelompok, atau sebuah organisasi, dan bahkan masyarakat. Jadi sebuah inovasi adalah sebuah kreasi, yang mempunyai nilai tinggi. Orang kreatif adalah orang-orang yang selalu ingin tahu dan yang mempunyai rasa kepedulian yang kuat terhadap keadaan sekeliling. Mereka terbuka dalam menerima semua gagasan-gagasan dengan anggapan bahwa setiap gagasan itu berguna sekurang-kurangnya untuk melakukan pertimbangan awal. Serta mereka juga mempunyai toleransi tinggi terhadap kemajemukan.

Dalam memahami kewirausahaan, perlu diketahui terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan wirausaha (orang yang terlibat langsung dalam kegiatan usaha) itu sendiri. Wirausaha merupakan sinonim dari wiraswasta yang diartikan sebagai pejuang yang gagah, luhur, berani dan pantas menjadi teladan dalam bidang usaha (Hubeis, 1997). Kewirausahaan diartikan sebagai kemauan yang kuat untuk

berkarya dengan semangat mandiri, mampu membuat keputusan yang tepat dan berani mengambil resiko, kreatif dan inovatif, tekun dan produktif, berkarya dengan penuh semangat kebersamaan dan etika bisnis yang sehat.

Rumusan tentang konsep kewirausahaan dapat dijumpai dalam berbagai literature, seperti yang telah disarikan oleh Dolingger (1999), yang intinya secara universal bercirikan: “Suatu tatanan nilai individual yang dimiliki seseorang seperti: kemampuan memanfaatkan kesempatan, keberanian mengambil resiko, kepemilikan basic managerial skill yang memadai, dorongan untuk melakukan kreativitas ataupun daya inovasi, serta pembentukan visi yang jauh ke depan”. Seorang wirausahawan sebenarnya adalah orang yang bertindak sebagai perintis dalam merubah ide menjadi produk; impian menjadi kenyataan dan selalu melihat peluang untuk penciptaan dan pelaksanaan ide baru (Allen, 1999).

Dengan demikian wirausaha harus mampu meramu kreativitas, inovasi dan resiko dengan kerja keras, itu pulalah yang menyebabkan seorang wirausaha selalu melacak informasi dan menerima perubahan. Dari beberapa gambaran di atas dapat disimpulkan bahwa kewirausahaan merupakan proses menciptakan gagasan atau ide baru (Knowledge Creating) dan melaksanakan gagasan itu secara inovatif demi menghasilkan kekayaan dan nilai tambah.

Lahirnya Inovasi dan Kreativitas

Di samping ide cemerlang dan impian, kreativitas adalah paket wajib untuk meraih sukses sebagai Pemimpin baik di swasta maupun pemerintahan apalagi bagi pengusaha, kreativitas lebih merupakan resources yang tidak mudah untuk ditiru ketimbang resources lainnya yang berupa fisik, termasuk uang. Manakala sebuah perguruan tinggi dengan bangga mempromosikan Universitasnya di media iklan televisi dengan menggunakan figure terkenal yang nota bene adalah “Pelawak”, dan menganggap iklan yang diciptakannya demikian kreatif, ternyata hasilnya dapat dinilai gagal. Karena figure pelawak yang ditampilkan justru kurang memberikan citra yang positif bagi para calon mahasiswa (konsumen). Hal ini disebabkan karena figure pelawak yang ditampilkan mewakili perilaku orang yang sering guyon dan tidak pernah serius, dan hasilnya semua orang ternyata tidak terkesan dan tertarik

terhadap iklan perguruan tinggi tersebut. Hal ini disebabkan karena proses penciptaan kreativitas tersebut tidak didasarkan pada pengetahuan(informasi) yang lengkap. Kegagalan ini pernah dialami produk Oli Mesran Pertamina yang dikomunikasikan dengan menggunakan figure Mandra dan mobil Opletnya, ternyata tidak berhasil membuat image bangga bagi konsumen .

Ada sebuah strategi iklan yang dapat dinilai sangat kreatif dan inovatif, yaitu dari salah satu perusahaan biscuit “baru” yang sekarang sangat terkenal, walaupun tidak menggunakan “orang terkenal” sebagai bintang iklannya, iklan ini telah berhasil menjadikan biscuit baru tersebut sebagai pemimpin pasar, dan semua anak yang mengkonsumsinya pasti teringat dengan pesan inovatif “diputer... di jilaatt... di celupin..”, yaitu produk OREO. Dan banyak lagi perusahaan-perusahaan yang kreatif sehingga sulit untuk disaingi. Kreativitas “Kopiko” sebagai permen rasa kopi pertama yang mampu menyingkirkan semua orang untuk selalu ingat kopiko daripada permen rasa kopi lainnya seperti *dorino trebor kopi, balico, kino* maupun *yesco*.

Semua itu tanpa kita sadari bahwa penyebabnya adalah kreativitas dan inovasi, yang lahir dari kemampuan perusahaan dalam mengelola kinerjanya dengan dilandasi “Knowledge Creating” yang terus menerus. Artinya perusahaan atau organisasi yang memiliki kemampuan menciptakan pengetahuan baru, service dan system yang menjadi landasan bagi terjadinya inovasi yang terus menerus. Terjadinya atau lahirnya kemampuan daya saing adalah akibat penciptaan pengetahuan dan inovasi yang terus menerus dan Informasi menjadi kunci penting bagi lahirnya ide-ide yang dibutuhkan bagi penciptaan inovasi yang continue.

Kemampuan daya saing suatu perusahaan atau organisasi sangat ditentukan oleh ada atau tidaknya “Continuous Innovation” (Inovasi yang berkesinambungan) yang selalu dilahirkan terus menerus oleh sumber daya manusianya, baik secara individu maupun kelompok.

Nonaka dan Takeuchi (1995) menyatakan bahwa *knowledge* itu mempunyai tiga pengertian, yaitu : (1) *beliefs* dan *commitment*, (2) *action* dan (3) *meaning*. Berjalan baik atau tidaknya suatu organisasi (perusahaan) tergantung pada bagaimana *belief* pimpinan terhadap bawahan, *belief* bawahan terhadap atasan, dalam usaha menjalankan roda organisasi. Setelah semua unsure mempunyai *belief* yang sama untuk memajukan organisasi, pada tahap berikutnya adalah bagaimana

setiap unsur tersebut melakukan *actionnya*, dan akhirnya memberikan makna (*meaning*) terhadap kemajuan yang diperoleh.

Lebih lanjut Nonaka dan Takeuchi (1995) membedakan *knowledge* menjadi dua tipe, yaitu *Tacit Knowledge* dan *Explicit Knowledge*. *Tacit Knowledge* bersumber pada pengalaman pribadi, berlaku “di sini dan sekarang” (*here and now*) dan bersifat praktis. Sedangkan *Explicit Knowledge* didasarkan pada rasionalitas (*mind*), berlaku untuk di mana saja dan kapan saja, serta bersifat teoritis (*digital knowledge*). Perkawinan dari dua jenis *knowledge* tersebut dapat merupakan sumber lahirnya kreativitas dan inovasi.

Strategi Membangun Kreativitas dan Inovasi

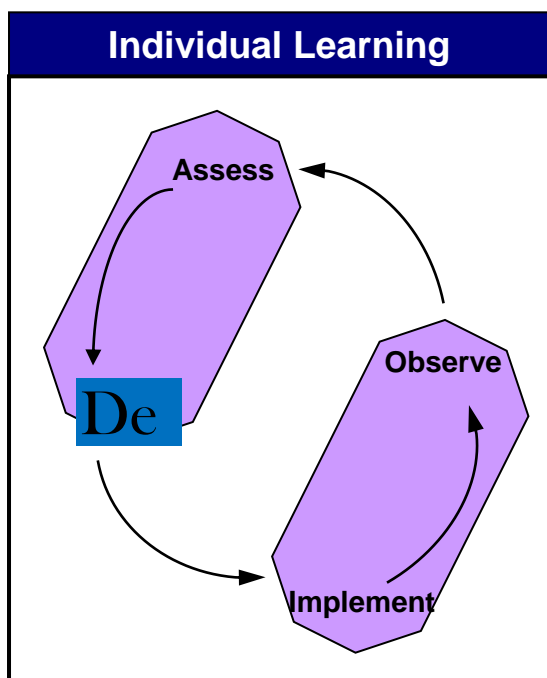
Dalam pengembangan kreativitas, terdapat tiga komponen yang mempengaruhinya, yaitu : (1) *expertise*, (2) *creative thinking skills*, dan (3) *motivation* (Waring, 1996). Kewirausahaan dalam pengembangan usaha tidak lepas dari kategori wirausaha dan karakteristik yang menyertainya, yaitu : (1) *Administrative Entrepreneur*, (2) *Performer*, (3) *Integrator*, dan (4) *Entrepreneur*. Pada intinya, kategori wirausaha terdiri atas unsure *self knowledge*, *imagination*, *practical knowledge*, *analytical ability*, *search skill*, *foresight*, *computation skill*, *communication skill*, dan *organization skill*.

Untuk membuat bagaimana individu (organisasi) mampu menciptakan *knowledge (knowledge creating)*, maka semua individu dalam organisasi tersebut harus mampu mengubah pola pikir (*change of mindset*). (Covey, 1993) misalnya, memberikan cara bagaimana mengubah pola pikir, melalui kebiasaan seseorang dalam sehari-hari, dengan apa yang disebut “Tujuh Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif” (*The Seven Habits of Highly Effective People*), yaitu : (1) Proaktif, (2) Memulai dengan akhir dari pikiran, (3) Mendahulukan apa yang harus didahulukan, baru dimengerti, (4) Berpikir menang dan menang, (5) Berusaha mengerti dahulu, baru dimengerti, (6) Mewujudkan sinergi, dan (7) Meluangkan waktu untuk “mengasah”.

Hasil penelitian para ahli, sebagaimana dikemukakan oleh Thomas W.Y. Man dan Theresa Lau dalam Dana (1999), mengindikasikan bahwa terdapat 6 (enam) strategi kompetensi dalam entrepreneurship, yaitu : (1) *Oppurtunity Competencies*,

(2) *Interactive Competencies*, (3) *Conceptual Competencies*, (4) *Oranising Competencies*, (5) *Strategic Competencies*, dan (6) *Commitment Competencies*.

Kompetensi yang dimiliki oleh seorang wirausaha dipengaruhi oleh keenam kompetensi tersebut. Strategi Kompetensi ini akan sangat berpengaruh terhadap visi seorang wirausaha dalam menghadapi tantangan dan ketidakpastian. Namun secara umum, seorang wirausaha dicirikan oleh kemampuannya dalam memanfaatkan peluang dan kesempatan, keberaniannya mengambil resiko yang dilandasi oleh *basic managerial skills* yang dimilikinya, mampu berkreasi dan berinovasi, serta mempunyai visi yang jauh ke depan. Sebagai ilustrasi, Bill Gate, adalah seorang *entrepreneur* yang sangat berhasil dalam menciptakan nilai tambah setiap produk yang dihasilkan, muncul ide dan kreasi-kreasi baru dalam memanfaatkan sumber daya.



Model "Individual Learning" disamping ini boleh dibilang model yang sangat strategic untuk digunakan sebagai cara melahirkan individu-individu yang memiliki kompetensi untuk menjadi entrepreneur unggul yang dapat menciptakan kreativitas dan inovasi secara terus menerus. Model ini menjelaskan bagaimana individu dituntut untuk memiliki sikap *learning* melalui kamauan untuk melakukan kegiatan observasi terhadap lingkungan, berusaha untuk melakukan *asesment*, kemudian dituangkan dalam

bentuk *design* dan selanjutnya dilaksanakan secara konsisten. Melalui Model ini setiap individu dituntut untuk melacak informasi secara continue.

Jangan Percaya “luck”

Yang akan dikedepankan dalam uraian selanjutnya adalah bahwa untuk menjadi seorang wirausaha (entrepreneur) tidaklah cukup hanya dilandasi oleh keberaniannya mengambil resiko saja, tetapi lebih dititikberatkan kepada kemampuannya untuk berinovasi dan berkreasi (new venture creation). Namun demikian, seseorang yang mampu berkreasi dan berinovasi, tetapi tidak berani untuk mengambil resiko, juga bukanlah seorang wirausaha. Dengan demikian, antara ciri yang satu dengan ciri yang lain tidaklah dapat dipisah-pisahkan, meliputi continuous innovation, collective learning dan knowledge learning.

Keberhasilan seseorang, sebenarnya adalah kesuksesan orang tersebut dalam memanfaatkan dan menggunakan informasi dan peluang yang dimiliki, serta menggunakan sumber daya yang dimiliki secara efisien. Dalam hal ini dapat diartikan bahwa fondasi kewirausahaan, baik praktek maupun disiplin adalah mempraktekan inovasi secara sistematis, yaitu : (1) inovasi dimulai dengan analisa sumber informasi, (2) innovator yang berhasil harus menggunakan otak kiri dan otak kanan, (3) inovasi harus sederhana dan fokus, dan (4) inovasi adalah kerja, memerlukan pengetahuan, *ingenuity* dan fokus. Inovasi dapat dikategorikan atas : (1) *product innovation*, (2) *process innovation*, (3) *marketing innovation*, dan (4) *management innovation* (Higgins, 1994)

Akhirnya kalau kita ambil pesan moral dari dongeng dewa Hoki, ternyata yang namanya keberuntungan atau “Luck” dalam setiap usaha yang dijalankan ternyata tidak begitu saja jatuh dari langit, dengan kata lain jangan percaya bahwa keberuntungan atau “Luck” akan muncul “tanpa usaha”. Keberuntungan hanya diperoleh oleh orang-orang yang selalu memiliki sikap “learning individual” yang tinggi, yang senantiasa mau mencari informasi, mau belajar, mau mendengarkan, bersedia dikritik, berani mengambil resiko dan senantiasa mencari informasi untuk penciptaan pengetahuan dalam rangka melahirkan kreativitas dan inovasi secara continue. Bagi mereka yang bermalas-malasan, merasa paling benar sendiri, tidak mau mendengarkan orang lain, tidak memiliki kepedulian terhadap lingkungan maka kreativitas, inovasi dan keberuntungan akan jauh dari pangkuan.

DaftarPustaka

1. Adam,E. and E. Chell. 1993. The Succesful International Entrepreneur: A Profile.
Paper presented to the 23rd European Small Business Seminar.
Belfast
2. Allen, KR. 1999. Launching New Ventures an Entrepreneurial Approach.
Houghton Mifleen. Co
3. Bird, B. 1995. Toward a Theory of Entrepreneurial Competency. Advances in
Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth 2 : 51 – 72
4. Covey, S.R. 1993. The Seven Habits of Higbly Effective People. Simon &
Schuster Inc.
5. Dollinger M.C 1999. Entrepreneurship : Strategies and Resources. Prentice
Hall,
Upper Saddle River, New Jersey
6. Nonaka, I. and Ha. Takeuchi 1995 The knowledge Creating Company, Oxford
University Press.
7. Senge, PM. 1990 , The Fifth Discipline The art and Practise of Learning
Organization. Century. London 1990
8. Waring, A. 1996 Practical System Thinking Int. Thomson Business Press



MODUL PERKULIAHAN

Entrepreneurship And Innovation Management

Bab 2 Membangun Nilai-nilai Kewirausahaan

Fakultas

Fakultas Pasca
Sarjana UHAMKA

Program Studi

Program
Studi Manajemen

TatapMuka

02

Kode MK

Kode MK

DisusunOleh

NamaDosen : Dr. H. Bambang Dwi
Hartono

Abstract

Diisidengan abstract

Kompetensi

Diisidengankompetensi

MEMBANGUN NILAI –NILAI KEWIRAUSAHAAN

Adakah Nilai Kewirausahaan Indonesia?

Rumusan tentang konsep kewirausahaan dapat dijumpai dari berbagai literatur seperti yang telah disarikan oleh Dollinger (1999) yang intinya secara universal bercirikan suatu tatanan nilai individual yang dimiliki seseorang, seperti kemampuan memanfaatkan kesempatan, keberanian mengambil resiko, kepemilikan basic manajerial skills yang memadai, dorongan untuk melakukan kreativitas, ataupun daya inovasi serta pembentukan visi yang jauh ke depan. Apabila inti permasalahan kewirausahaan adalah seperti diatas, maka jawabannya secara singkat akan dikatakan Ya, bahwa banyak komunitas dari berbagai suku bangsa Indonesia memiliki nilai-nilai kewirausahaan tersebut. Namun apabila dinyatakan apakah nilai-nilai a la Indonesia telah dijadikan pedoman dasar dalam kehidupan bernegara, berbisnis dan bermasyarakat maka jawabannya antara Ya dan Tidak, karena nilai-nilai yang ada tersebut belum dikemas dan diintegrasikan dalam suatu system pendidikan nasional kita. Pekerjaan rumah ini sudah tercetus sejak awal Orde Baru berdiri, namun realisasinya masih jauh dari harapan kita, dan sayangnya iklim pengembangan dan penyuburan atas nilai kewirausahaan tersebut kurang berkembang dalam masyarakat kita karena di beberapa tatanan masyarakat kita terdapat nilai lain yang lebih dominan dan telah berkembang subur di kebanyakan masyarakat kita yakni nilai *patron-client* (Selo Soemardhan, 1992). Nilai semacam ini banyak dihayati oleh birokrat atau pegawai negeri pada umumnya dan beberapa kalangan masyarakat lain telah terkontaminasi nilai *patron-client* ini. Alhasil ternyata nilai yang telah tersosialisasi ini sangat tidak kondusif untuk menyuburkan nilai kewirausahaan kita di Indonesia, karena contoh nilai semacam ini secara diametral justru bertolak belakang dengan nilai kewirausahaan.

Makalah ini untuk menyadarkan perlunya suatu *paradigm shift*, yaitu perlunya menata kembali mind set baru masyarakat Indonesia termasuk pula system pendidikan nasionalnya dalam suatu *educational scenario* yang baru dengan cara memikirkan *future educational needs*. Untuk itu hipotesis awal yang perlu diuji adalah bahwa nilai kewirausahaan sangat dibutuhkan untuk memperbaiki tatanan pendidikan di masa depan, sehingga kemampuan untuk tampil *better, faster,*

cheaper, newer dalam kehidupan berbisnis, bernegara dan berbangsa dapat terwujud.

Revitalisasi kehidupan masyarakat Indonesia perlu didorong secara terus menerus agar kinerja bangsa Indonesia ini di segala bidang dapat lebih baik disbanding dengan para pesaing dan dari masa lampau dan dengan memasukkan nilai-nilai kewirausahaan ala Indonesia agar dapat menjadi suatu *core capabilities* untuk menciptakan keunggulan daya saing bangsa Indonesia.

Dari Learning Organizationa menjadi Learning Nation

Dunia semakin saling tergantung satu sama lain (*interconnected* dan *interdependence*) dalam suatu network yang semakin kompleks, sehingga memaksa manusia secara individual untuk selalu belajar mengenai pekerjaannya, profesinya agar tetap selalu kreatif dan inovatif. Dalam konteks pembelajaran pada tingkat individual nilai-nilai kewirausahaan baik yang sifatnya universal maupun yang spesifik ala Indonesia perlu diintegrasikan. Pada tingkatan organisasi juga dituntut demikian halnya agar organisasi tetap selalu adaptif terhadap perubahan lingkungannya sehingga tetap selalu kompetitif dengan para pesaingnya. Apabila tantangan ini diaplikasikan pada tatanan makro, maka Indonesia pun harus selalu adaptif terhadap proses globalisasi yang masih dianggap banyak mengandung misteri, oleh karena itu proses pembelajaran ini harus dapat menyentuh tatanan pada tingkat Negara sehingga bangsa Indonesia mampu mentransformasikan dirinya sebagai *learning nation* untuk mendayagunakan *knowledge*, teknologi, dan nilai-nilai positif sehingga dapat memacu tumbuhnya *knowledge based worker* agar lambat laun cita-cita untuk membangun *knowledge society* yang berakhlak dapat dicapai.

Pada saat ini suatu organisasi tidak bisa lagi tergantung pada satu orang jenius (Sloan & Watson, 1994) yang belajar untuk organisasinya. Pola lama, yaitu pada seorang jenius di tingkat top manajemen yang menguasai seluk beluk permasalahan dan penentuan strategi untuk dilaksanakan oleh orang lain. Organisasi yang akan menjadi perusahaan kelas dunia di masa depan adalah organisasi yang menemukan cara atau system yang mampu menyerap komitmen dan kemampuan belajar anggotanya di semua lapisan secara kolektif (*collective learning*). Organisasi yang semacam ini disebut *Learning Organization (LO)*. Proses transformasi dari tingkatan individual hingga kelompok, organisasi dan pada akhirnya menjadi *inter-*

organization learning memerlukan beberapa prasyarat bangunan, baik piranti keras maupun piranti lunaknya. ... *last area organization where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are returned, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together* (Peter Senge, *The Fifth Discipline*, 1990).

Bangunan terpenting agar organisasi dapat membangun LO menurut Peter Senge harus memiliki disiplin-disiplin yang disebutkan seperti elemen-elemen di bawah ini yang kesemuanya berjumlah lima buah, yakni :

- **System Thinking** adalah kerangka berpikir konseptual yang membantu kita memahami permasalahan secara utuh dan jelas sehingga kita mampu melihat kemungkinan melakukan perubahan secara efektif.
- **Personal Mastery** yaitu sikap secara terus menerus memperjelas dan memperdalam visi pribadi, mengarahkan energy pada bidang tertentu.
- **Mental Models** adalah asumsi-asumsi, generalisasi, gambaran atau persepsi yang mempengaruhi cara kita memahami permasalahan dan tindakan yang dipilih.
- **Shared Vision** adalah gambaran dan arah masa depan dari aspirasi individu dalam organisasi yang dapat disetujui secara bersama.
- **Team Learning** adalah pola interaksi dalam tim yang secara berkelanjutan mau dan mampu mengadakan dialoging.

Proses pengembangan LO ini sifatnya menyeluruh (*a holistic view*) tentang organisasi, dan selalu memanfaatkan informasi tentang lingkungan luar. Secara internal harus selalu mendorong anggota untuk mengembangkan pengetahuan baru, sehingga pembentukan *entrepreneur* dapat pula membentuk *intra-preneur* dalam konteks yang lebih luas.

Terkait dengan konsep LO diatas, Yuwono Sudarsono yang kapasitasnya sebagai Mendikbud (Kompas, 1998) telah memaparkan pemikirannya tentang pentingnya menanamkan bangunan kurikulum baru yang dilandasi dengan delapan kompetensi, yaitu:

Kompetensi dasar pertama adalah **membaca**. Membaca perlu diigiatkan terutama dalam kehidupan perkotaan yang makin marak ditandai pengaruh media

dengar-pandang. Membaca perlu dilatih untuk memantapkan kemampuan pikiran konseptual yang tercermin dari kegiatan menghubungkan rumus kata yang mewakili gejala dalam kenyataan hidup.

Kompetensi kedua adalah **menulis**. Menulis perlu dimantapkan untuk melatih memadukan olah otak dengan gerak tangan, kegiatan psikomotorik yang kerap langka dikalangan cendekiawan, guru dan kalangan profesional yang cenderung mengandalkan computer dan media dengan pandang, khususnya televisive. Menulis melatih orang untuk cermat dalam merancang jalan pikiran yang teratur.

Kompetensi ketiga ialah **mendengar**. Mendengar melatih indera untuk mengaitkan bunyi dengan rekaman yang tersimpan dalam otak manusia. Mendengar melatih orang bertindak seimbang atas dasar rangsangan bunyi. Ucapan orang serta mendengarkan lagu melatih manusia untuk sabar mendengarkan wacana, menilai pendapat lawan bicara, dan menghargai seni suara aneka ragam kebudayaan dan seni tradisional.

Kompetensi keempat adalah **menutur**. Menutur adalah kiat berkomunikasi secara lisan. Bertutur melatih manusia untuk memadukan apa yang dipikirkannya dengan apa yang terujar dari mulutnya. Menutur atau berbicara adalah paduan rasa dan rasio yang wujud dalam komunikasi yang terucapkan. Bertutur dengan mammi bahasa yang baik dan benar melatih orang untuk cermat menyusun ungkapan yang mudah dipahami orang lain.

Kompetensi ke lima adalah **menghitung**. Berhitung melatih orang untuk merencanakan kegiatan sesuai dengan waktu, ruang dan tenaga yang dimilikinya. Ia meliputi kompetensi terkait seperti mengukur, memperkirakan, dan meramalkan atas dasar data yang tepat. Berhitung melatih kegiatan belahan otak sebelah kiri dan mengolah kemampuan berfikir teratur dan mengutamakan pemanfaatan nalar.

Kompetensi ke enam adalah **mengamati**. Mengamati adalah kegiatan yang melatih pemusatan perhatian melalui penggunaan indera secara terpadu, terutama melihat, mendengar, mencium. Mengamati atau observasi melatih kemampuan merekam dan mengingat kembali apa yang dilihat, didengar dan dirasakan. Daya nalar diperkaya melalui kegiatan mengamati rincian gejala dan peristiwa.

Kompetensi ketujuh adalah **mengkhayal**. Menghayal atau membayangkan adalah kegiatan yang melatih daya cipta dan visualisasi. Manusia adalah insane yang dapat membayangkan dirinya hidup dalam dunia perumpamaan ruang, waktu

dan peran. Menghayal secara kreatif adalah kebahagiaan dari latihan kemampuan emosional yang tersimpan dibelahan kanan otak. Menghayal juga melatih memperkaya kosa kata melalui kiasan, pantun dan puisi.

Kompetensi kedelapan adalah **menghayati**. Menghayati melatih kemampuan orang menenpatkan diri pada kedudukan atas nasib orang lain. Dalam kehidupan masyarakat yang dilanda krisis ekonomi dan moneter, menghayati nasib orang terpuruk adalah wujud kepedulian social yang tulus, memenuhi panggilan moralitas keagamaan serta mengembangkan toleransi antar golongan. Menghayati meningkatkan kesadaran kesejahteraan antara masa lampau, masa kini, dan masa datang.

Delapan kompetensi dasar tersebut harus dimengerti, dihayati, dan diamalkan baik secara perorangan atau dalam kegiatan kelompok: di rumah, di tempat kerja, di gedung perkantoran, ataupun di balai desa. Delapan kompetensi tersebut seharusnya tersosialisasi pada tiap pergaulan resmi maupun tak resmi, dalam lingkungan pendidikan formal maupun pendidikan luar sekolah. Ke delapan kompetensi ini akan selalu menunjang upaya mengembangkan bakat dan minat aneka ragam cita-cita orang. Calon ahli kedirgantaraan, misalnya maupun calon ahli susastra dapat memanfaatkan dalam kehidupan sehari-hari. Dalam berbagai jenjang umur dan pendidikan, mulai dari sekolah dasar sampai ke perguruan tinggi, ilmuwan, wartawan, relawan, usahawan, sastrawan, rohaniwan – semuanya memerlukan ke delapan kompetensi dasar sebagai perangkat lunak dalam system operasi yang memperkuat sendi-sendi kebudayaan nasional dan dapat dijadikan sebagai landasan memperkuat bangsa menjemput persaingan global. Dalam kegiatan organisasi, basis berkompetisi telah bergeser dari yang hanya menuntut untuk menjadi lebih efisien (be efficient), telah bertambahuntutannya pada aspek lain seperti be quality, be flexible dan be innovative.

Tuntutan agar manusia Indonesia dapat memenuhi keempat basis dalam berkompetisi tersebut perlu penguatan fondasi pendidikan nasional yang tentunya harus sudah tertanam delapan kompetensi yang pernah diusulkan Yuwono Sudarsono.

LO yang diartikan oleh Peter Senge (1994) sebagai suatu wadah dimana orang-orang secara berkesinambungan menemunkan cara bagaimana memahami realitasnya serta cara untuk merubahnya. Pelajaran penting bagi Indonesia dalam

konteks ini adalah tuntutan untuk secara terus menerus memperluas kapasitas untuk menciptakan masa depan. Kebangkitan kembali Indonesia sebagai negara yang penuh vitalitas baru memang sedang ditunggu oleh banyak orang. Kunci jawaban sementara ini adalah jadikan Indonesia menjadi *learning organization*. Langkah awal untuk menuju LO tersebut adalah penataan kembali proses transformasi social yang selalu adaptif terhadap lingkungan global yang semakin kompleks dan *interconnected*.

Uji coba piranti moneter dan perekonomian belakangan ini telah dilakukan untuk menyiasati agar nilai rupiah menguat terhadap valuta dolar. Hasilnya masih belum terlihat. Membenahi Negara ini dengan mengganti penempatan figur-figur sentral yang berpengalaman bukan pula suatu jaminan. Sebab keberhasilan usaha-usaha itu ditentukan oleh sikap *team learning* yang secara terus menerus mau melihat, mau mendengar, mau berdialog dan mau belajar. Kini banyak variable eksternal – internal yang baru yang selalu saling terkait erat, akumulatif dan mudah berubah setiap saat. Kumpulan dari problematika tersebut telah membentuk paradigma baru yang tidak bisa didekati secara konvensional untuk pemecahan jalan keluarnya. Keinginan untuk mewujudkan Negara Indonesia sebagai suatu Negara mandiri yang selalu harus didasari oleh suatu sikap yang selalu mau belajar. Untuk mewujudkannya, kedelapan unsur tersebut perlu disosialisasikan dalam proses pembentukan pilar inti Sumber Daya Manusia (SDM). Model pengembangan organisasi dengan pendekatan *resource based*, yang mengandalkan pada kapasitas ketersediaan sumber baik pilar SDM nya, masih ada dua pilar lain yang perlu disentuh yakni aspek *tangible* sifatnya seperti infrastruktur fisik, capital, peralatan serta pilar lain yang *intangible* meliputi teknologi dan reputasi kelembagaannya.

Masyarakat Wirausaha tidak takut pada perubahan

Kata perubahan menjadi isu penting dalam menjawab ketidakpastian yang sedang kita hadapi. Di dunia kini tidak ada yang pasti. Namun yang pasti adalah ketidakpastian itu sendiri. Dalam agenda setiap kegiatan perusahaan selalu dipikirkan masalah-masalah kepastian adanya perubahan. Hal ini disebabkan karena berbagai tekanan akan perubahan dari setiap segi kehidupan, ekonomi, politik, social budaya, teknologi, globalisasi dan lain sebagainya, sehingga memaksa kita untuk melakukan rethinking dan terkadang memerlukan *radical*

change. Dalam konteks ini, Hammer dan Champy (1992) telah mengtroduksi konsep *Business Process Reengineering* (BPR) karena konsep ini menyentuh perubahan dalam organisasi yang sifatnya fundamental, radikal, dramatis dan terfokus pada *business process setting*.

Factor-faktor apakah yang menjadi pemicu perlunya dilakukan perubahan, tersebut antara lain disebabkan adanya :

- Pesaing baru yang lebih potensial
- Perubahan teknologi
- Perubahan social budaya
- Perubahan ekonomi dan moneter
- Perubahan ekspektasi konsumen
- Tekanan globalisasi
- Interkonektisitas masalah organisasi

Pendekatan untuk suatu perubahan harus didasarkan pada suatu metodologi yang baku tetapi sangat fleksibel. Colin Bainbridge menyatakan tentang bagaimana caranya menciptakan suatu perubahan, bukan hanya mencari perubahan tersebut dan kemudian membicarakannya, menggambarkan apa yang telah terjadi dari ruang kerja para pimpinan perusahaan, akan tetapi yang penting membuat perubahan tersebut terjadi. Untuk itu kita harus mengetahui kenyataan-kenyataan yang berlangsung dalam kehidupan organisasi tersebut. Disamping itu juga dikemukakan metodologi untuk mengantisipasi setiap perubahan yang mencakup antara lain:

- Memahami berbagai tantangan yang dihadapi akibat terjadinya perubahan.
- Mengendalikan dan memahaminya.
- Menentukan cara pendekatan yang paling tepat.

Untuk lebih jelasnya Colin Bainbridge mengemukakan hal-hal yang berkaitan dengan “Merancang Suatu Perubahan” sebagai suatu Pedoman Praktis untuk Transformasi Organisasi. Tantangan-tantangan setiap perubahan yang dihadapi oleh organisasi, terutama perubahan di masa yang akan datang, karena perubahan itu bukan sesuatu yang hanya terjadi sekali saja. Jadi kita harus menjadi terbiasa dengan kondisi ini. Hal ini memerlukan respon dalam bentuk “design” yang mencakup “proses” untuk menanggulangi kendala yang ditimbulkannya.

Selanjutnya, “konsep” *design* / rancangan untuk menjelaskan bagaimana *design* disusun, dalam hal ini tidak hanya mencakup cara-cara kerja baru, akan tetapi juga mampu mengidentifikasi setiap segi perubahan yang terjadi dalam infrastruktur perusahaan, sehingga *design* tadi mampu memberikan respon yang memadai terhadap perubahan-perubahan tersebut melalui pendekatan-pendekatan yang terintegrasi dengan mempergunakan segala kemampuan yang ada. Yang penting dalam hal ini adalah dapatnya melakukan penyesuaian dengan realita serta memanfaatkan kendala-kendala tadi.

Pengembangan rancangan juga perlu dipikirkan dengan mempergunakan kemampuan system *Information Technology (IT)* baru, modifikasi budaya kerja, pengembangan *skill* dan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK), melalui pendekatan terintegrasi. Rancangan ini harus mampu mengendalikan perubahan tersebut.

Up-grading skill dan pendekatan yang mendeteksi proses perubahan perlu dilakukan. Hal ini mencakup pemanfaatan secara actual proses perubahan serta kapabilitas pendukungnya yang mencakup pengelolaan program dan komunikasi, sehingga organisasi yang bersangkutan terhindar dari segala jenis penyimpangan pola rancangan (*design*) dan dari program pengembangan ke arah pelaksanaan. Namun demikian ada beberapa pendekatan yang harus dilakukan secara parallel, seperti program manajemen dan komunikasi.

Dari uraian-uraian di atas, telah ditetapkan cukup banyak persyaratan, model dan kerangka kerja, bagaimana mengelola Sumber Daya Manusia, dan pengembangan system IT, dan bila memungkinkan dilakukan konversi dan pemanfaatan terminology yang ada. Hal ini disebabkan karena rancangan yang dimaksudkan tersebut adalah untuk penggabungan komponen yang perlu, seperti yang telah dilakukannya di masa-masa lalu. Kesulitan yang timbul akan menjadi lebih banyak.

Bagaimana Mengelola Perubahan

Dewasa ini, organisasi-organisasi beroperasi di dalam suatu lingkungan yang sarat dengan perubahan, turbulensi, dan ketidakpastian. Cara perubahan yang terjadipun berbeda bila dibandingkan dengan era-era sebelumnya, baik dalam arah dan pola, maupun dalam magnitude dan lajunya. Lebih dari itu, konteks atau battle ground di mana organisasi-organisasi beradaptasi selalu berubah. Akibatnya,

organisasi-organisasi tidak dapat mengandalkan pada jenis-jenis tindakan terencana yang disusun berdasarkan asumsi bahwa struktur dasar konteks organisasi akan relative stabil dalam rentang waktu yang agak lama. Di dalam konstelasi ini, pengembangan organisasi yang selama ini ditempuh tidak lagi dapat menjamin keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi. Setiap organisasi dituntut agar mampu mengubah dirinya menjadi organisasi yang terus menerus meningkatkan pembelajarannya pada berbagai tingkatan, seperti yang dikemukakan oleh Peter Senge berikut ini:

As the world becomes more interconnected and business becomes more complex and dynamic, work must become more “learningful”. It is no longer sufficient to have one person learning for the organization, a Ford or a Sloan or a Watson. It’s just not possible any longer to “figure it out” from the top, and have anyone else following the orders of the “grand strategist”. The organization that will truly excel in the future will be the organizations that discover how to tap people’s commitment and capacity to learn at all levels in an organization.

Berpijak pada permasalahan di atas, pengelolaan perubahan perlu menggunakan metodologi sebagai berikut:

Setelah organisasi sudah berubah, perlu diupayakan agar organisasi mau belajar. Proses pembelajaran ini sering disebut *Learning Organization*. Peter Senge mengemukakan bahwa learning organization merupakan tempat di mana orang secara berkesinambungan menemukan cara bagaimana mereka menemukan realitas mereka dan bagaimana mereka bisa mengubahnya. Atau, dapat dikatakan, bahwa learning organization adalah suatu organisasi yang secara terus menerus memperluas kapasitas menciptakan masa depan.

Mills dan Friesen mengartikan *learning organization* sebagai organisasi yang mampu mempertahankan inovasi internal atau pembelajaran yang konsisten, dengan sasaran-sasaran langsungnya adalah perbaikan kualitas, peningkatan hubungan-hubungan dengan pelanggan atau pemasok, atau lebih efektif dalam melaksanakan strategi bisnis dan tujuan tertingginya adalah profitabilitas yang berkelanjutan. Dengan demikian *learning organization* pada dasarnya adalah organisasi di mana pembelajaran dan bekerja merupakan dua hal yang sinonim, dan menempatkan pembelajaran sebagai salah satu bagian inti dari semua pekerjaan, lebih dari sekedar menekankan pentingnya pengembangan sumber daya manusia.

Atau menurut Tom Peters, disini berlaku prinsip *lifelong learning* dan “perusahaan bagaikan universitas”. Beberapa ciri pabrik atau tempat kerja sebagai *learning laboratory* itu ditunjukkan pada table.

Menurut Pedler et.al., karakteristik *learning organization* yang menonjol adalah (1) memiliki iklim dimana setiap anggota didorong untuk senantiasa belajar dan mengembangkan seluruh potensi mereka, (2) memperluas budaya belajar agar diadopsi juga oleh para pelanggan, pemasok, dan *stakeholders* lainnya yang signifikan bagi organisasi, (3) menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat kebijakan bisnis, dan (4) merupakan organisasi yang ada di dalam suatu proses transformasi organisasi yang kontinyu. Hal yang terakhir dilakukan agar organisasi menemukan gagasan-gagasan, problema-problema, dan peluang-peluang baru untuk pembelajaran serta untuk mendayagunakan keunggulan kompetitifnya.

Pabrik Tradisional dan Pabrik Modern sebagai Learning Laboratory.

	Traditional Factory	Learning Factory
1. Research and development production Function development)	Separate and distant from production	Merged with (everyone does
2. Experimentation on factory Floor	Rare, feared	Constant, welcome
3. Innovation business (but	Exclusive province of Engineers	Everyone's their own method)
4. Equipment and process own, contantly	If it works, don't fix it	Design your improved
5. New Technology	Reject: not invented here	Never reinvent here

Sumber : Dorothy Leonard-Barton, “ The Factory as Learning Laboratory”, dalam Christopher Mabey & Paul Iles Managing Learning (London/New York : The Open University, 1994), p. 51.

Sedangkan Mills dan Friesen mengemukakan tiga cirri dari *learning organization*. Pertama, organisasi tersebut memiliki komitmen terhadap pengetahuan. Hal ini ditunjukkna oleh, antara lain, seleksi karyawan yang menekankan potensi dan kemauan untuk senantiasa belajar dan melalui pengembangan pembelajaran di dalam organisasi. Diskusi, seminar, dan media publikasi lainnya dikembangkan untuk menyebarkan hasil-hasil pembelajaran

individu agar dimanfaatkan oleh pihak lain di dalam maupun di luar organisasi, atau untuk mencari umpan balik demi penyempurnaan.

Kedua, jenis organisasi ini harus memiliki suatu mekanisme pembaharuan di dalam dirinya sendiri. Kapabilitas organisasi secara keseluruhan semestinya melampaui penjumlahan masing-masing anggota. Akan tetapi, hal ini tidak selalu terjadi secara otomatis. Oleh karena itu, diperlukan suatu mekanisme berupa otoritas untuk mengabolisi (mengakhiri, meniadakan atau membongkar hal-hal yang telah dikembangkan sebelumnya) atau mentransformasikan. Juga dibutuhkan suatu prosedur yang baku untuk pengambilan tindakan dalam skala besar.

Ketiga, keterbukaan dunia luar sehingga bisa responsive terhadap apa yang terjadi di luar organisasi, seperti pelanggan, perantara pemasaran, pemasok, pesaing dan sebagainya. Misalnya saja melakukan *benchmarking* terhadap pesaing.

Berdasarkan kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan, *learning organization* cenderung memiliki proses pengembangan kapabilitas organisasi yang didasarkan pada (1) koordinasi dan teamwork antara proses-proses dan tugas-tugas inti, (2) memiliki komitmen untuk menyesuaikan sasaran dan strategi organisasi, dan (3) menekankan kompetensi pada berbagai tingkatan dan berbagai bagian organisasi.

Mengapa *Learning Organization* dan Nilai Kewirausahaan Masih Relevan?

Alasan pertama mengenai relevansi pengembangan *learning organization* dewasa ini, pada level yang paling umum, terletak pada kecocokannya dengan era transformasi yang sedang dihadapi. Dengan kata lain, penerapannya merupakan panggilan zaman.

Sebagaimana kita pahami bersama, bahwa perangkat-perangkat kelembagaan dan bentuk-bentuk pengorganisasian senantiasa disesuaikan dengan peradaban masyarakat. Bentuk organisasi kecil berdasarkan ikatan etnis atau kesatuan primordial lainnya merupakan tanggapan atas era nomaden, bentuk hirarki untuk peradaban pertanian, dan birokrasi untuk peradaban industri, sedangkan bentuk organisasi yang lebih fleksibel berupa *networking*, *knowledge*, dan *learning organization* sering dianggap cocok untuk menanggapi era informasi atau *technology age*, atau peradaban *post-industrial society*.

Di dalam era informasi, perubahan telah menjadi sesuatu yang konstan dan tidak jarang organisasi-organisasi dihadapkan pada tuntutan akan perubahan yang radikal. Hal ini dapat menimbulkan *future shock*, yaitu suatu keadaan dimana orang-orang tidak lagi mampu mengasimilasi perubahan tanpa menunjukkan perilaku yang menyimpang (*disfunctional behavior*). Maka pandangan mengenai keberhasilan organisasi dalam berinteraksi dengan lingkungannya telah bergeser dari perspektif yang berpusat-stabilitas ke perspektif dinamis yang berpusat-perubahan. Dengan kata lain, *learning organization* dianggap sebagai bentuk organisasi yang cocok untuk menanggapi situasi yang perubahannya cepat dan sering tak-terprediksi dalam hal produk, pasar, teknologi, dan masyarakat pada umumnya.

Tanggapan yang memadai terhadap perubahan lingkungan yang demikian hanya bisa dilakukan jika organisasi memiliki kemampuan dan kemauan untuk selalu berubah dan mengembangkan kapabilitas pengetahuannya pada berbagai lapisan. Kapabilitas ini memungkinkan organisasi untuk menganalisis dirinya, prosesnya, struktur dan lingkungan; lebih dari itu, memungkinkan organisasi didalam mengidentifikasi dan menerapkan tanggapan-tanggapan pembelajarannya. Pilihan-pilihan harus ditinjau kembali dan direvisi secara terus menerus. Singkatnya, hambatan terhadap pembelajaran yang berkelanjutan harus dipandang sebagai hambatan atau ancaman terhadap survival organisasi.

Alasan kedua, bahwa organisasi-organisasi pada era informasi semakin mengandalkan pengetahuan di dalam membangun keunggulan kompetitif. Keunggulan perusahaan-perusahaan Jepang di seluruh dunia sering dikaitkan dengan budaya perusahaan yang senantiasa mencari cara-cara baru di dalam menghasilkan produk-produk/jasa-jasa. Misalnya saja, satu baut yang sama persisi ditemukan digunakan tiga kali (pada tempat yang berbeda), sedangkan mobil dari Negara-negara lain menggunakan masing-masing satu baut yang berbeda untuk ke tiga tempat yang sama. Mengapa hal ini terjadi? Perusahaan mobil Jepang menemukan fungsi dan keterpaduan, yang berarti “menentang” kebiasaan umum berupa tradisi divisionalisasi. Inilah hasil dari pembelajaran organisasi.

Alasan ketiga, eksplorasi yang sistematis dan terstruktur secara organisatoris atas pengetahuan yang diakui sebagai asset yang paling penting dalam organisasi-organisasi modern belum banyak dilaksanakan. Dengan demikian, pengembangan atau transformasi menuju *learning organization* diperkukan agar memungkinkan

pengembangan kapabilitas inti yang berkelanjutan (*sustainable core competence*) dari organisasi.

Eksplorasi dari dalam suatu *learning organization* menjadi relevan, karena organisasi-organisasi pada dasarnya adalah unik. Replikasi pengetahuan dari perusahaan lain tidak selalu membawa keberhasilan. Demikian pula halnya dengan konsultan yang tidak selalu dapat memberikan pengetahuan yang dibutuhkan (yang cocok) secepatnya.

Persoalannya adalah tidak semua organisasi mau mentransformasikan dirinya menjadi organisasi pembelajar yang sesungguhnya. Namun hal ini tampaknya tidak terelakkan, seperti yang diungkapkan oleh Mills dan Friesen:

*“All organizations learn, but some don’t learn fast enough to survive. In today’s world in which knowledge workers and managers are becoming a key ingredient of success firms, the ability of a firm to keep up to date by learning is more important than ever. Rapid change affects more and more aspects of business **In this setting, organizations unable to sustain innovation – not able to “learn” – are in great danger of failure I would argue that the rate at which individuals and especially in knowledge-intensive industries**”*

Referensi Utama

Abdullah Taufik, Agama, Etos Kerja dan Pengembangan Ekonomi, LP3ES, Jakarta, 1986.

Brouwer MAW, Indonesia Negara Pegawai, Leppenas, Jakarta, 1983.

Dollinger, MC, Entrepreneurship, Straegies, and Resources, Prentice Hall, London, 1999.

Koentjaraningrat, Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan, Gramedia, Jakarta, 1985.

Selo Soemardjan, Nilai-nilai Masyarakat Modern dalam Tantangan, dalam PRISMA no 5 1992.

Senge P, The Fifth Disciplines, The Art and Practice of the Learning Organizatin, Century, London, 1990.



MODUL PERKULIAHAN

Entrepreneurship And Innovation Management

Bab 3 Kesempatan Bisnis Keluarga dan Bisnis Franchise

Abstract

Diisidengan abstract

Kompetensi

Diisidengankompetensi

Pembahasan

Bisnis Keluarga

Dalam buku “Solusi Perusahaan Keluarga” yang di tulis oleh Nugroho Sukamdani (2013) di uraikan bahwa sebagian besar bisnis di Indonesia adalah bisnis keluarga. Merekalah yang menjadi penggerak perekonomian Indonesia. Sayangnya aset bangsa yang sangat vital ini rawan terhadap kebangkrutan.

Hal ini dikarenakan bisnis keluarga memiliki beberapa kelemahan diantaranya:

- Kurang professional
- Tata kelola yang kurang baik
- Masalah suksesi, kesulitan mencari pengganti pemimpin
- Masalah konflik, konflik keluarga berimbas pada bisnis dan sebaliknya

Bisnis Keluarga yaitu sebuah perusahaan yang dimiliki, dikontrol, dan dijalankan oleh anggota sebuah atau beberapa keluarga. Meskipun demikian, bukan berarti bahwa semua pekerja dalam perusahaan harus merupakan anggota keluarga. Banyak perusahaan keluarga, terutama perusahaan-perusahaan kecil, mempekerjakan orang lain untuk menentukan posisi rendahan, sementara posisi tinggi (top manager) dipegang oleh dari dalam keluarga pemilik perusahaan. Banyak bisnis keluarga disusun diatas dasar keluarga dan bisnis,

Meskipun keluarga dan bisnis adalah institusi yang terpisah baik anggota, tujuan dan dinilai masing-masing. Mereka menjadi satu dalam perusahaan, didalam perusahaan keluarga. Bagi kebanyakan orang, dua institusi yang saling terkait ini adalah bagian yang paling penting dalam hidup mereka. Keluarga dan bisnis muncul dengan alasan mendasar yang berbeda. Fungsi pokok keluarga berhubungan dengan perhatian dan pendidikan anggota keluarga, sedangkan bisnis berkaitan dengan produksi dan pendistribusian barang dan jasa. Tujuan keluarga adalah pengembangan penuh yang mungkin dilakukan tiap anggota keluarga yang berkaitan dengan keterbatasan kemampuan yang dimilikinya, serta pembagian kesempatan dan penghargaan yang sama untuk tiap anggota. Tujuan bisnis adalah keuntungan dan ketahanan hidup. Tiap pribadi yang terlibat, langsung atau tidak, dalam perusahaan keluarga memiliki kepentingan dan pandangan yang berbeda dengan situasi yang ada.

Hampir semua orang memulai bisnis dengan mendirikan bisnis (skala) keluarga. Namun, bisnis keluarga identik dengan bisnis yang dikelola secara one man show oleh si pemilik, berkembang lambat, keputusan tergantung pemilik, dan sulit melakukan alih generasi. (Bambang Suharno , 2009)

Model keterkaitan antara kepemilikan, keluarga dan bisnis dapat menjadi tumpang tindih satu sama lainnya. Seorang anggota keluarga yang bekerja diperusahaan, tetapi tidak mempunyai hak dalam kepemilikan perusahaan, memilih pekerjaan dan kesempatan berkembang yang lebih banyak bagi keluarga daripada anggota keluarga yang memiliki bagian bisnis tapi bekerja ditempat lain. Kepentingan yang berbeda dapat menciptakan ketegangan dan menyebabkan konflik hubungan diantara anggota keluarga yang memiliki bagian bisnis tapi bekerja ditempat lain. Kepentingan yang berbeda dapat menciptakan ketegangan dan menyebabkan konflik hubungan diantara anggota keluarga dalam bisnis bersifat lebih sensitif dari pada hubungan antara para karyawan yang tidak memiliki hubungan sama sekali.

Strategi Memilih dan Memulai Usaha Keluarga

Salah satu hal yang paling sulit didunia ini adalah memilih, tentunya bukan memilih untuk urusan percintaan atau urusan jodoh. Memilih dalam konteks tulisan ini adalah memiliki usaha yang paling tepat untuk keluarga. Usaha keluarga relative melibatkan lebih dari diri calon pengusaha itu sendiri namun melibatkan pasangan dan anak. Tentu pilihan ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi seluruh anggota keluarga. 5 factor yang harus diperhatikan dalam memilih dan memulai usaha keluarga,yaitu antara lain:

1. Tujuan usaha keluarga: jika usaha keluarga ini merupakan hanya— salah satu sumber income keluarga maka usaha keluarga yang dipilih berupa usaha yang memiliki timing rendah atau usaha-usaha yang memiliki tempo-tempo tertentu, seperti usaha pertanian, usaha online ataupun usaha berupa investasi pada saham, reksadana maupun produk bursa lainnya. Namun jika usaha direncanakan menjadi tulang punggung perekonomian keluarga maka usaha yang dipilih lebih luas, Selain usaha seperti tersebut diatas, namun usaha juga dapat berupa usaha rutin seperti perdagangan maupun manufacture.
2. Man behind the gun: ”orang yang menggerakkan usaha” hal ini penting mengingat kunci sukses sebuah usaha adalah pada unsur pengelolaan,artinya faktor manusia yang menggerakkan usaha. Apakah usaha keluarga yang akan dipilih akan dikelola oleh salah satu pasangan atau dikelola oleh kedua pasangan. Tentunya pengelolaan oleh dua orang memudahkan pilihan.

3. Keahlian : usaha dapat berjalan dengan baik jika disokong oleh keahlian dalam bidang. Usaha yang akan digeluti. Keahlian tidak berarti harus menguasai seluruh pekerjaan dalam usaha, namun keahlian berarti mengerti seluruh proses usaha itu berjalan dari mulai produksi, inventori, pemasaran, dan laporan. Keahlian inilah yang membatasi seseorang dalam memilih. Menyesuaikan dengan keahlian yang dimiliki akan mempercepat usaha keluarga akan bergerak. Hindarilah usaha yang anda benar-benar tidak mengerti, atau baru saja mengerti, gali lebih banyak informasi mengenai usaha anda.
4. Pesaing : bukan berarti melemahkan strategi melihat tingkat persaingan dapat membantu dalam proses memilih. Hindari usaha-usaha yang mudah dimasuki pesaing seperti usaha warnet, cuci steam, warung kelontong kecuali anda benar-benar mengerti selukbeluk usaha tersebut dan memiliki nilai tambah yang sulit diikuti oleh pesaing.
5. Modal : walau bukan sesuatu yang penting dalam memulai usaha namun aspek modal harus diperhatikan. Karena pilihan mengenai jenis usaha tertentu akan berdampak pada besarnya dana keluarga yang harus dikeluarkan untuk memulai usaha tersebut. Dengan memperhatikan kelima aspek tersebut diharapkan usaha bukan suatu ajang uji coba yang mungkin dapat menghamburkan uang keluarga, namun menjadi sumber penghasilan baru bagi keluarga

Memulai Bisnis Keluarga

Memulai usaha kecil bersama keluarga – dengan suami, anak, atau sanak saudara bisa menjadi tantangan yang unik. Di sisi lain, ini juga sangat membantu untuk urusan kepercayaan dan cara yang bagus untuk mengajak semua anggota keluarga untuk bersama-sama demi keamanan generasi selanjutnya. Keuntungan utama dari menjalankan bisnis dengan keluarga adalah adanya kepercayaan yang tidak didapatkan dari bisnis yang tidak berorientasi pada keluarga. Karena adanya kepercayaan dan hubungan keluarga inilah, anggota keluarga bisa bekerja lebih giat dan tidak membutuhkan kontrak legal dan permasalahan lain yang berkaitan dengan karyawan. Keuntungan lain adalah, terlepas dari banyaknya argumen, keluarga memiliki kecenderungan untuk tetap bersatu dalam masa-masa sulit. Hal ini disebabkan karena setiap anggota memiliki pemahaman yang lebih terhadap anggota keluarga yang lain, dan memiliki argumen, kerja sama, dan pengalaman negatif bersama-sama. Terlepas dari semua keuntungan memiliki bisnis keluarga, ada beberapa hal yang harus diperhatikan:

1. Mencampuradukkan bisnis dengan urusan pribadi dan keluarga bisa berdampak buruk pada hubungan keluarga. Pastikan anda membuat batasan-batasan yang jelas tentang dimana dan kapan anda bisa berbicara tentang bisnis.
2. Pastikan bahwa komunikasi tidak menjadi halangan. Adakanlah pertemuan rutin untuk membahas perkembangan dan perbedaan pendapat.
3. Perlakukan bisnis keluarga sebagaimana mestinya. Masalah yang sering terjadi dalam bisnis keluarga adalah terlalu berfokus pada „keluarga daripada bisnis.
4. Pastikan bahwa setiap orang memiliki peran yang jelas. Ini akan membantu untuk menumbuhkan lingkungan bisnis.
5. Anggota keluarga yang berada di dalam bisnis harus diperlakukan secara adil. Tidak boleh ada pilih kasih dalam bisnis. Gaji dan keuntungan yang adil dapat menjadi poin awal yang bagus.
6. Berusahalah untuk mengembangkan rencana pergantian. Siapa yang akan mengambil alih bisnis setelah anda pensiun? Contohnya, apakah anak saudara anda atau anak anda? Ini dengan asumsi bahwa saudara anda dan anda memiliki saham kepemilikan atas perusahaan.
7. Jika anak anda akan bergabung dalam bisnis, usahakan agar mereka mendapat pengalaman di luar bisnis keluarga selama 3-5 tahun sebelum mereka bergabung. Hal ini akan memberi mereka perspektif atau pandangan yang berharga tentang bagaimana bisnis seharusnya dijalankan di luar setting keluarga.

Budaya Bisnis Keluarga

Sebuah bisnis keluarga banyak yang akhirnya gagal karena manajemen yang tidak profesional dan tidak memiliki landasan budaya perusahaan yang kuat. Seperti organisasi lainnya, bisnis keluarga mengembangkan cara tertentu dalam menjalankan usahanya yang memberikan keunikan tersendiri pada perusahaan. Pola perilaku yang khusus dan unik akan membentuk budaya perusahaan. Budaya perusahaan yaitu pola perilaku dan keyakinan yang membentuk karakteristik perusahaan (Longenecker, 2001).

Contoh Budaya Bisnis Keluarga

Nyoman Marpa dalam bukunya berjudul “ **Perusahaan Keluarga Sukses Atau Mati**”(2013) menyimpulkan bahwa tidak banyak pihak yang tahu bahwa negara-negara maju seperti Jepang, Jerman, Inggris, dan juga Amerika Serikat merupakan negara yang fundamental

ekonominya dibnagun oleh perusahaan-perusahaan keluarga yang kuat dan sehat. Seperti juga halnya perusahaan-perusahaan keluarga besar dunia, seperti Walmart, BMW, Toyota, Samsung, News corp, Bloomberg, dan masih banyak lagi.

Sadarkah Anda bahwa BMW, Ford, S. A. Peugeot adalah perusahaan keluarga? Demikian pula dengan Carrefour, Wal Mart, Cargill, Samsung dan LG? Perusahaan keluarga acap dianggap memiliki gaya manajemen kelas dua, dibandingkan dengan perusahaan yang bukan keluarga. Padahal fakta membuktikan banyak perusahaan keluarga yang menjadi raksasa. Tentu mereka mempunyai beberapa kelebihan, di samping kekurangan-kekuarangan yang ada. Seperti apa yang dikatakan Manfred Kets De Vries, dibandingkan perusahaan publik perusahaan keluarga pada umumnya cenderung memiliki sudut pandang jangka panjang terhadap bisnisnya. Hal ini agak berbeda dengan perusahaan publik yang seringkali banyak bertumpu pada pertimbangan-pertimbangan jangka pendek karena terkait dengan fluktuasi saham. Pemimpin dalam perusahaan keluarga mungkin memiliki pandangan yang berbeda dibandingkan karyawan, pelanggan, komunitas, maupun stakeholders penting lainnya, yang memberi dampak positif terhadap kualitas produk mereka. Memiliki nama dan produk membuat para pemimpin lebih sadar terhadap posisi mereka dalam komunitas, yang mendorong mereka untuk menjaga reputasi mereka.

Filosofi Bamboo

Sukses berkat filosofi bamboo. Kita semua tahu dan melihat bahwa sebagian besar warga keturunan etnis Tionghoa pandai dalam menjalankan usaha bisnisnya. Dan bila mereka berkecimpung dalam dunia pendidikan sebagian besar mendapat prestasi yang bagus, seperti menjadi juara dalam ajang lomba sains internasional. Bagaimana hal itu bisa terjadi? Cap sukses yang ditujukan kepada mereka memang cukup beralasan, walaupun hal tersebut tidak dapat digeneralisasi. Bila kita mengenal ajaran budaya leluhur mereka yaitu ajaran Konfusianis bahwa “orang yang terhormat adalah orang yang terpelajar” maka bila dikaitkan dengan bisnis yang dijalankan mereka mempraktekannya untuk hidup berdisiplin. Bisnis keluarga etnis Tionghoa yang sukses tidak terlepas dari prinsip berdagang yang diterapkan sejak mereka masih kecil. Sejak anak-anak mereka terbiasa terlibat dalam usaha keluarga, contohnya membantu orang tua menjadi kasir di toko, sehingga naluri bisnis sudah terlihat sejak kecil. Keluarga etnis Tionghoa juga menerapkan filosofi bambu. Bambu adalah pohon yang memiliki daya tahan hidup tinggi karena mampu bertahan dalam 4 musim berbeda dan

mudah tumbuh di mana saja. Inti dari filosofi ini diterapkan dalam budaya bisnis mereka dengan kedisiplinan, kemampuan bersosialisasi, serta kreativitas yang tinggi. Maka tidak mengherankan bahwa bisnis keluarga yang dirintis dari bawah akhirnya akan sukses. Tentunya dari keturunan etnis manapun dapat mengambil contoh serta menerapkan budaya dan filosofi bisnis tersebut.

Peluang Usaha Franchise

Pendekatan bisnis melalui sistem waralaba (franchising) merupakan salah satu strategi alternatif bagi pemberdayaan UKM untuk mengembangkan ekonomi dan usaha UKM di masa mendatang (Sonny Sumarsono : 20090

Siang itu, suasana food court sebuah mal ternama di Jakarta terlihat sangat ramai. Nyaris semua gerai makanan dipenuhi antrean pemesan. Papan nama yang terpajang di kios-kios tersebut adalah makanan-makanan yang sudah tidak asing lagi, dan bisa ditemui hampir di semua mal atau daerah pemukiman.

Itulah salah satu kelebihan usaha waralaba atau bahasa kerennya *franchise*. Tanpa perlu banyak promosi, restoran tetap laku dan diminati karena rasanya sudah terjamin sama enaknyanya. Misalnya raja bakso buatan Es Teler 77. Rasa bakso ini di Pasaraya Manggarai, pasti sama persis dengan rasa bakso Es Teler 77 yang ada di Cinere Mal meski pengelolanya berbeda.

Dominique, ibu rumah tangga dengan satu orang putri, ikut tertarik mencicipi lahan usaha franchise yang menurutnya lebih mudah dibangun ketimbang menciptakan brand baru. Tetapi sebagai orang awam di bidang bisnis, mantan pramugari maskapai penerbangan ternama ini tak tahu apa yang harus lebih dahulu disiapkan. Berapa modal yang perlu disediakan pun belum terbayang. Sang suami, seorang teknisi di perusahaan otomotif, juga tak memahami soal bisnis.

Wanita cantik ini memilih berbisnis pusat kebugaran dan salon kecantikan. Ada beberapa salon terkenal yang menawarkan sistem waralaba. Sayangnya, Ikhwan sang suami yang bersedia memodali istrinya lebih setuju kalau sang istri membangun usaha dengan nama sendiri. Alasannya, dengan konsep waralaba mereka tak bisa mengembangkan ide-ide sendiri, akan selalu terpaku pada konsep yang dijual sang pemegang merek. Ikhwan melihat Dominique

punya kelebihan yang bisa diaplikasikan untuk usaha salonnya. "Sejak masih single, Ica (demikian panggilan sang suami, Red) sangat memahami bagaimana cara merawat kecantikan dan keindahan tubuh," ungkapnya dengan bangga. Yang terjadi, mereka berdua malah berdebat menentukan mana pilihan yang terbaik. Dilema seperti yang dialami Dominique dan Ikhwan ternyata sering ditemui. Doni Istyanto, seorang perencana keuangan, ketika berhadapan dengan klien-kliennya. Menurut Doni, setiap usaha mempunyai risiko masing-masing. Namun, ia membenarkan bisnis waralaba merupakan salah satu pilihan untuk memperkecil risiko kegagalan.

Setiap usaha harus dimulai berdasarkan kemampuan dan minat yang akan menjalankan. Doni memberi contoh, bila seseorang pintar masak dan mampu mempekerjakan koki andal, maka ia bisa mendirikan usaha sendiri. Sedangkan, bila tadinya bekerja sebagai karyawan atau eksekutif di sebuah perusahaan dan ingin membuka usaha, bisnis waralaba dapat dijadikan pilihan.

Selain itu, nama besar yang sudah dimiliki oleh franchiser, atau si pemegang utama usaha franchise, menjadi jaminan untuk kelangsungan usaha para franchisee (pemegang lisensi franchise). "Franchisee tidak perlu repot-repot lagi memikirkan biaya untuk promosi," ungkap Doni.

Hal ini diamini Ketua Asosiasi Franchise Indonesia (AFI), Anang Sukandar. Menurut Anang, tingkat kegagalan usaha yang dibangun sendiri dari awal, relatif lebih tinggi dibandingkan bisnis waralaba. "Kalau franchise itu untuk usaha yang sudah sukses, sehingga tingkat keberhasilannya lebih tinggi," tuturnya.

Usaha waralaba yang ada di Indonesia cukup beragam. Mulai dari sektor makanan dan minuman, salon kecantikan, bahkan sekolah. Di Tanah Air, usaha waralaba yang cukup dominan ada di sektor makanan dan minuman. Jumlah penduduk Indonesia yang besar, jelas Doni Istyanto, membuat pangsa pasar makanan dan minuman juga besar.

Apalagi, masyarakat Indonesia mempunyai beragam kekayaan kuliner. Makanan adalah salah satu kebutuhan primer yang senantiasa harus selalu dipenuhi. Ini bisa dilihat dari usaha franchise pertama yang booming di Indonesia, ungkap Doni, adalah restoran cepat saji dari

Amerika, Mc Donald. Untuk makanan Tanah Air, Anang Sukandar mengungkapkan, Es Teler 77 masih menjadi usaha franchise yang paling diminati.

Walaupun tergolong berisiko rendah, namun bukan berarti tidak berisiko sama sekali. "Meskipun sudah terkenal, dalam 12 tahun pertama, bisnis waralaba belum memberikan keuntungan berarti," jelas Anang Sukandar. Diperlukan motivasi tinggi dalam menjalankan setiap usaha, termasuk bisnis franchise. Si pendiri harus berperan sebagai risk taker yang memiliki keseriusan dalam berbisnis, bukan hanya sebagai pemodal semata.

Ada beberapa komponen biaya yang harus disiapkan oleh seseorang yang sudah memutuskan untuk membangun usaha waralaba, seperti yang dijelaskan Anang Sukandar berikut ini. Komponen biaya bisnis franchise terdiri dari tiga bagian. Pertama adalah franchise fee, yaitu one time fee ketika membeli royalti atau izin usaha dari si franchiser.

Kedua, yaitu royalty fee yang biasanya dihitung dari keuntungan atau omzet yang didapat oleh franchisee. "Besarnya tidak tentu. Biasanya, 0% - 12% dari omzet," tandas Anang. Terakhir yang juga penting yaitu start-up capital atau modal awal. Hal ini harus disampaikan franchisee kepada franchiser. Dengan begitu, pihak franchiser dapat memberitahu berapa biaya bahan baku, peralatan, modal kerja, sesuai dengan modal awal yang dimiliki franchisee.

Selain komponen biaya, masih ada lagi hal-hal yang perlu dipersiapkan secara matang sebelum benar-benar siap membuka usaha waralaba. Anang menganjurkan, untuk terlebih dahulu menelusuri minat. "Itu penting, agar usaha ini tidak dilihat sebagai beban, melainkan kesenangan," tandasnya.

Sebagai perencana keuangan, Doni Istyanto juga menganjurkan hal yang sama. Bila seseorang membuka usaha berdasarkan hobi dan kesenangan, akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil. "Apa yang dijalankan dengan hati senang dan gembira, biasanya hasilnya bagus," akunya.

Persetujuan dan restu dari keluarga termasuk penting. Orang biasa menganggap remeh hal ini, padahal, buat usaha yang baru saja dibangun atau dijalankan, biasanya memakan waktu si pendiri. Bahkan, waktu untuk keluarga seringkali ikut dikorbankan. Untuk urusan dana, Anang menyarankan, agar dana untuk usaha tidak diambil dari anggaran keuangan keluarga

dan juga tidak digunakan untuk kepentingan keluarga. "Jangan sampai mengganggu kondisi finansial keluarga, misalnya memakai modal dana yang dialokasikan buat tabungan pendidikan anak," katanya.

Tahap berikutnya, yaitu mulai memilih usaha waralaba apa yang akan dijalankan sesuai minat dan kesenangan. Disarankan, agar lebih dahulu membuat daftar usaha franchise yang diminati lebih dari satu. Agar dapat dilakukan perbandingan, usaha mana yang lebih unggul. Terakhir, menilai kondisi organisasi franchiser. "Diharapkan, franchisee dan franchiser dapat bekerjasama," jelas Anang.

Membangun usaha franchise tidak terbatas pada membeli nama atau lisensi dari sebuah usaha terkenal. Bisa juga dengan menjadi franchiser dari usaha yang telah dirintis sebelumnya. Namun, tidak semudah membalikkan telapak tangan untuk mewaralabakan usaha. Ada beberapa syarat yang perlu dipenuhi.

Tidak semua orang paham bagaimana cara mengembangkan bisnis yang sudah didirikan dengan menggunakan sistem franchise. Mayoritas justru mencampuradukkan antara sistem konvensional dengan sistem franchise, bahkan ada yang mencampuradukkan antara sistem MLM dengan sistem franchise. Padahal sistem franchise tidak dapat dicampuradukkan dengan sistem pengembangan bisnis lainnya. Inilah yang membuat sistem franchise disebut-sebut sebagai bisnis dengan jaminan keberhasilan diatas 75% (Suryono Ekotama : 2012)

KESIMPULAN :

1. Beberapa syarat penting membuka Usaha Waralaba adalah :
 - Salah satunya, bisnis itu harus sudah bertahan selama lebih dari lima tahun.
 - Konsep bisnisnya tangguh. Sebab, bisnis tersebut harus menjadi pilot project yang akan direplikasi oleh mitranya.
 - "Jadi franchise itu sebenarnya usaha dari kecil lalu berkembang dan berhasil. Ketika dia mau ekspansi buka cabang baru, dia bisa ambil jalur cepat buka peluang franchise. Tapi, harus berhasil dulu.
2. Jangan salah pilih, kalau baru awal dirikan usaha langsung buka franchise, maka jenis seperti ini bukan franchise tapi business opportunity (BO)

3. Diketahui bahwa setidaknya dari total 2.000 bisnis yang muncul dan menawarkan peluang kemitraan, hanya 2 persen yang masuk kategori franchise.
4. Harus berhati-hati-hati-hati jika ingin memilih bisnis franchise. Tidak ada larangan untuk mengambil bisnis berjenis BO. Namun, kebanyakan dari bisnis BO tak berumur lama.
5. Business Opportunity yang baru muncul dalam satu tahun bisa saja hilang. Tapi ada yang bisa bertahan namun termasuk jarang.

DaftarPustaka

1. Sukamdani, B Nugroho, “Solusi Perusahaan Keluarga” Penerbit PPM Manajemen, Indonesia , Tahun 2013
2. Nyoman Marpa, : “Perusahaan Keluarga, Sukses atau Mati”: Jurus Sukses Agar Perusahaan Keluarga Mampu Bertahan Dari Generasi Kegerenerasi, Penerbit : PT Gramedia Pustaka Utama, Tahun 2013
3. Bambang Suharno, “ 9 Dosa Bisnis Keluarga dan Solusinya : Panduan Praktis Mengubah Pengelola Bisnis Keluarga Secara Konvensional Menjadi Modern “, Penerbit : Raih Asa Sukses, Tahun 2009
4. Sonny Sumarsono, : Manajemen Bisnis Keluarga, Penerbit : Graha Ilmu, Tahun 2009
5. Suryono Ekotama, “ 10 Rahasia Bisnis Franchise” , Gramedia Pustaka Utama, 2013



MODUL PERKULIAHAN

Entrepreneurship And Innovation Management

Bab 4 Analisa Resiko Usaha

Abstract	Kompetensi
-----------------	-------------------

<p>Wirausaha merupakan kegiatan yang berkaitan dengan pengambilan resiko. Setiap resiko memerlukan kebijakan manajemen tertentu atau analisa tertentu untuk pengelolaan dan penanganannya. Kemampuan mengelola resiko berhubungan dengan tabungan informasi yang diperoleh secara kontinu</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu memahami lingkungan yang selalu uncertainty. 2. Mampu melakukan analisis terhadap resiko yang akan muncul 3. Mampu mengimplementasikan strategi mengelola resiko
---	---

Pembahasan

1. PENDAHULUAN

Wirausaha merupakan kegiatan yang berkaitan dengan pengambilan resiko, dengan mengambil resiko untuk suatu kemajuan yang diimpikan, sehingga seorang wirausaha harus mampu memiliki kemampuan dalam mengambil resiko tersebut dengan perhitungan yang matang, karena pada dasarnya segala resiko dapat di atasi.

Setiap resiko memiliki karakteristik sendiri yang berbeda satu sama lain, Setiap resiko memerlukan kebijakan manajemen tertentu atau analisa tertentu untuk pengelolaan dan penanganannya. Kebanyakan Pengusaha hanya mengenali resiko yang tampak jelas / terlihat atau paling jelas terlihat.

Misalnya seorang pemilik restoran yang berencana pergi untuk suatu tujuan dapat dengan mudah memprediksi resiko tentang keselamatan kerja para staffnya, dan dapat melakukan pencegahan dengan memberikan instruksi yang cukup kepada para staff dalam menjalankan pekerjaannya.

Dalam menjalankan suatu kegiatan **USAHA** tentunya akan menghadapi beberapa resiko usaha yang dapat mempengaruhi hasil usahanya tersebut, apabila hal tersebut tidak diantisipasi dan dipersiapkan serta penanganannya maka bisa saja resiko usaha tersebut terjadi.

2. PENGERTIAN MANJEMEN RESIKO

Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindsakan-tindakan : Perencanaan, pengorganisasian, menggerakan, dan poengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia serta sumber-sumber lain.

Terdapat beberapa prinsip yang nampaknya menjadi benang merah tentang pengertian manajemen yakni :

- a. Manajemen merupakan suatu kegiatan
- b. Manajemen menggunakan atau memanfaatkan pihak-pihak lain
- c. Kegiatan manajemen diarahkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu

Resiko adalah ketidakpastian (Uncertainty) akan terjadinya suatu kejadian yang (dapat) menimbulkan masalah, dan peluang bagi organisasi, perusahaan atau sebuah usaha termasuk di bidang pemerintahan, perorangan dan dalam kehidupan sehari-hari. Siapa saja akan selalu berhadapan dengan berbagai jenis resiko. Suka atau tidak suka kita harus menghadapinya. Kadang kadang resiko dianalisis dan dikelola secara sadar, akan tetapi sering terjadi kita mengabaikannya dan tidak menyadari akibatnya.

Oleh karena itulah perorangan ataupun organisasi perlu melakukan pengelolaan terhadap resiko dalam melakukan dan menjalankan usaha atau bisnis dan ilmu manajemen resiko sudah sangat berkembang saat ini yang memungkinkan individu atau wirausaha mempelajarinya. Berikut diuraikan beberapa definisi tentang manajemen resiko.

- a. Manajemen risiko merupakan proses terstruktur dan sistematis dalam mengidentifikasi, mengukur, memetakan, mengembangkan alternatif penanganan resiko, dan memonitor dan mengendalikan penanganan resiko (Bramantyo, 2008)
- b. Menurut Siahaan (Manajemen Risiko : 2007), manajemen risiko adalah perbuatan (praktik) dengan manajemen risiko, menggunakan metode dan peralatan untuk mengelola risiko sebuah proyek.
- c. Menurut Fahmi (2010;2) Manajemen resiko adalah suatu bidang ilmu yang membahas tentang bagaimana suatu organisasi menerapkan ukuran dalam memetakan berbagai permasalahan yang ada dengan menempatkan berbagai pendekatan manajemen secara komprehensif dan sistematis.
- d. Menurut Tampubolon (Risk Management;2004) Manajemen risiko juga dapat diartikan sebagai kegiatan atau proses yang terarah dan bersifat proaktif, yang

ditujukan untuk mengakomodasi kemungkinan gagal pada salah satu, atau sebagian dari sebuah transaksi atau instrument.

- e. Menurut Djojosoedarso (2003;4) manajemen risiko adalah pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam penanggulangan resiko, terutama resiko yang dihadapi oleh organisasi/perusahaan, keluarga dan masyarakat. Jadi mencakup kegiatan merencanakan, mengorganisir, menyusun, memimpin/mengkoordinir, dan mengawasi (termasuk mengevaluasi) program penanggulangan resiko

Dari berbagai definisi diatas dapat dirumuskan sebuah sintesis bahwa Manajemen Resiko adalah kegiatan atau proses yang terencana dan proaktif serta adaptif yang ditujukan untuk memetakan dan mengakomodasi kemungkinan gagal pada salah satu atau sebagian dari sebuah transaksi atau aktivitas baik didunia bisnis maupun non bisnis.

Berdasarkan definisi tersebut, terdapat pemahaman yang menarik dari Abbas Salim (2008), disebutkan bahwa ada 3 faktor yang mempengaruhi ketidakpastian yang nantinya akan menyebabkan resiko kerugian. Ketidakpastian tersebut dapat disebabkan oleh faktor-faktor sebagai berikut :

1. Ketidakpastian ekonomi (economoc uncertainly caused)
2. Ketidakpastian yang disebabkan oleh alam (nature uncertainly caused)
3. Ketidakpastian yang disebabkan oleh perilaku manusia (human uncertainly caused)

Selain hal-hal yang telah disebutkan diatas, masih terdapat banyak faktor resiko usaha. Faktor yang dapat mempengaruhi dan menyebabkan timbulnya resiko usaha antara lain adalah :

1. Faktor perubahan lingkungan, sosial dan ekonomi, gaya hidup yang meliputi tren pasar atau perkembangan, kemajuan teknologi, dan budaya.
2. Selain itu dari faktor individu atau sumber daya manusia, masih terdapat kesalahan strategi dan pemasaran (marketing), pengambilan keputusan yang tidak tepat, persiapan yang kurang matang, manajemen serta sistem yang kurang baik dan kurang bertanggung jawab.

3. Faktor resiko usaha juga dapat menyebabkan kegagalan usaha jika berkaitan dengan akibat perencanaan yang kurang matang terkait modal usaha, bakat dan keterampilan yang tidak sesuai atau dipaksakan (tidak cocok dengan *passion*), kurang berpengalaman atau masih dalam tahap coba-coba, tidak memahami bagaimana cara memasarkan produk yang baik dan benar, serta tidak yakin dan tidak bersemangat dalam berbisnis, maka dari itu tidak akan memiliki etos kerja yang tinggi.

3. ANALISA RESIKO USAHA

Memulai suatu bisnis membutuhkan keberanian, tekad, dan manajemen serta strategi bisnis yang baik. Namun jika Anda telah melakukan semua itu, bukan berarti jaminan bahwa Anda akan terhindar dari resiko usaha. Dalam perkembangan dan perjalanan usaha, Anda pasti menghadapi kendala dan kesulitan, baik yang kecil maupun kendala yang besar. Kendala tersebut biasa kita kenal sebagai resiko usaha. Selain mendapatkan keuntungan dalam berbisnis, memiliki usaha berarti siap untuk menerima juga resiko usaha. Bahkan, bagi suatu usaha yang telah sukses sekalipun, bukan tidak mungkin menghadapi kendala yang bernama resiko usaha. Resiko usaha memang tidak bisa dipisahkan serta menjadi kesatuan dari bagian dari suatu bisnis atau usaha. Ketika memiliki suatu usaha, kerap kali resiko yang muncul tidak hanya disebabkan oleh faktor individu atau karyawan, namun bisa juga terjadi karena faktor manajemen, strategi, dan sistem perusahaan yang kurang baik.

Sebelum membahas lebih jauh, mari kita pahami terlebih dahulu pengertian dari resiko usaha. Resiko usaha adalah suatu bahaya, atau akibat yang kemungkinan dapat terjadi pada keadaan sebuah usaha yang sedang berlangsung maupun situasi usaha yang akan datang. Sifat dari resiko usaha itu sendiri adalah tidak pasti dan sebagian besar menimbulkan kerugian. Resiko usaha merupakan situasi yang tidak dikehendaki oleh para pelaku bisnis, namun resiko usaha sendiri selalu tidak bisa dihindarkan. Resiko usaha biasanya muncul karena faktor pelaku bisnis itu sendiri dan dapat muncul karena kegiatan dan keputusan yang diambil dalam kegiatan rutinitas sehari-hari. Resiko dapat bersifat pasti maupun tidak pasti, tergantung dari usaha yang dijalankan dan bagaimana cara menjalankan usaha tersebut. Selain memahami pengertian Resiko Usaha, ketika membahas mengenai Resiko Usaha, berarti ada

kategori Resiko yang harus diketahui. Selain itu, ada tips dan contoh usaha yang minim resiko. Semua hal tersebut akan dibahas dengan menyeluruh dalam artikel mengenai resiko usaha ini.

Resiko Usaha dapat bersumber dari faktor Internal maupun Eksternal perusahaan dan dijelaskan sebagai berikut :

a. Resiko Internal Usaha

Dalam menjalankan usaha setiap perusahaan atau suatu kelompok usaha kecil, membutuhkan suatu perangkat untuk mendukung jalannya usaha tersebut diantaranya adalah Sumber Daya berupa Modal dan Personil (SDM) yang handal sesuai dengan kebutuhan.

Selain itu juga diperlukan Peraturan Baku yaitu Standard Operating Procedure atau SOP) yang memuat kewajiban dan hak hak karyawannya, sehingga dapat mengantisipasi peluang terjadinya kesalah pahaman antara pihak manajemen perusahaan dengan para karyawannya

b. Resiko Eksternal Usaha :

(1). Resiko Buyer atau Supplier

Dalam melakukan pemasaran, hasil produksi harus lebih berkonsentrasi kepada kualitas pelayanan dan selalu melakukan kegiatan untuk meningkatkan kualitas dan kontinuitas kepada buyer potensial yang telah menjadi pelanggan kita.

(2) . Resiko Perekonomian

Faktor resiko ini yang berasal dari luar kegiatan usaha kita sendiri, diantaranya disebabkan oleh kondisi perekonomian, sosial dan politik baik lokal, nasional maupun internasional yang dapat berakibat kurang baik terhadap dunia usaha pada umumnya.

(3). Resiko Perkembangan Teknologi

Kemajuan teknologi yang saat ini semakin pesat dapat membantu pihak pengelola dalam hal peningkatan kualitas dan kuantitas produksi. Selain pada

masalah produksi, maka masalah ketepatan waktu pasokan dan kecepatan pelayanan dapat memberi kepuasan bagi para konsumen kita. Apabila pihak produsen kurang memanfaatkan perkembangan teknologi, maka secara tidak langsung akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas produksi, yang pada akhirnya akan kalah dalam bersaing di pemasaran

(4). Resiko Penghentian Ijin Usaha

Persyaratan perijinan adalah merupakan suatu hal yang harus dipenuhi oleh suatu kelompok usaha menengah ataupun perusahaan untuk dapat melakukan kegiatan usaha. Hal ini berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh pengusaha dalam menjalankan usahanya dan perlindungan terhadap hak hak konsumen. Apabila perusahaan melakukan pelanggaran atas ketentuan yang berlaku maka terdapat juga kemungkinan sebagian atau seluruh ijin usaha perusahaan tersebut dapat dibekukan sementara, ataupun dicabut sehingga dapat menghambat dan mengakibatkan terhentinya kegiatan produksi. Hal ini bisa saja terjadi apabila lalai dalam hal mengelola perijinan usahanya.

(5). Resiko Persaingan Usaha

Setiap usaha pasti tidak terlepas dari persaingan bisnis dengan lainnya yang bergerak pada bidang yang sama. Dalam hal ini setiap bidang usaha harus lebih mempertimbangkan masalah kualitas atau standar produk yang ditawarkan, ketepatan waktu supplier dan tingkat harga yang ditawarkan dipasaran merupakan faktor utama

(6). Resiko Perubahan Peraturan dan Kebijakan Pemerintah

Setiap usaha berhubungan dengan konsumen dan produsen yang mensuplai kebutuhan usahanya. Di dalam menjaga hubungan itu pemerintah mengatur melalui berbagai peraturan. Kegagalan perusahaan dalam mengantisipasi peraturan peraturan baru yang ditetapkan oleh pemerintah dapat juga mempengaruhi pelaksanaan kegiatan produksi dan pemasarannya, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dan pada akhirnya akan mempengaruhi pendapatan juga.

(7). Resiko Tidak Tercapainya Target Proyeksi

Bila proyeksi produksi dan penerimaan yang dibuat tidak tercapai, maka akan berakibat kepada kemampuan perusahaan dalam memberikan return atau pengembalian kepada investor maupun kepada pemegang saham serta keterlambatan dalam melunasi kewajiban pinjamannya sesuai dengan jadwalnya.

Selain resiko-resiko tersebut di atas, bisa juga resiko karena lingkungan usaha seperti dampak lingkungan hidup dan ekosistem. Berbagai jenis usaha dapat menimbulkan dampak terhadap lingkungan, dan dapat melahirkan dampak lingkungan yang kompleks pula, Terutama bidang usaha yang mempunyai hubungan timbal balik dengan lingkungan fisik atau ekosistem. Dengan demikian patut diperhatikan baik berupa pemeliharaan, dan upaya menjalin keserasian hubungan timbal balik, khususnya antara manusia dengan sumber daya alam lingkungan hidupnya.

Tentunya setiap bidang usaha perlu melakukan kegiatan fisik sewaktu melakukan kegiatan operasional. Agar tidak menyebabkan terjadi kerusakan lingkungan maka kegiatan usaha hendaknya tetap diarahkan sesuai dengan peraturan yang berlaku. kegiatan usaha yang direncanakan akan tetap disesuaikan dengan ketentuan yang sudah disetujui oleh instansi pemerintah yang terkait. Dampak kelestarian hubungan ekosistem yang serasi dan seimbang antara manusia sebagai pengguna sumber daya alam dengan lingkungannya, yang menyediakan sumber daya yang memiliki serba keterbatasan, baik menurut jenisnya, kualitas dan kuantitasnya.

4. PENGENDALIAN RESIKO

Terdapat hubungan signifikan antara kemampuan dan keberanian mengambil resiko sekaligus mengendalikan resiko dengan tabungan informasi dan pengetahuan yang dimiliki oleh seorang individu atau seorang wirausaha. Sejumlah informasi atau pengetahuan yang dimiliki seseorang jika tidak ditingkatkan secara konsisten dan kontinu ternyata berpengaruh terhadap tingkat kemampuannya dalam mengendalikan resiko termasuk tingkat keberaniannya dalam mengambil resiko. Berikut adalah

model yang dapat menjelaskan bagaimana keterkaitan antara kemampuan mengendalikan resiko dengan informasi atau pengetahuan yang dimiliki :

Gambar 1 : Model Pengendalian Resiko



Sumber : Forgionne : “Quantitative Decision Making” ,Page 59

Dari gambar 1 tentang model pengendalian resiko diatas dapat di jelaskan beberapa hal sebagai berikut :

- Terdapat tiga kondisi lingkungan yang akan kita hadapi dimanapun , kapanpun dan dimanapun kita berada.
- Kondisi “Certainty” hampir tidak mungkin kita temui, walaupun ada kondisi tersebut sangat jarang terjadi, apalagi dalam kondisi persaingan yang semakin ketat dan perubahan lingkungan yang sangat dinamis.
- Jika arah panah yang dipilih adalah menuju ke kiri, maka yang terjadi adalah kondisi “ignorance” yaitu kondisi dimana kita tidak memiliki data atau informasi yang cukup atau bahkan dalam kondisi yang tidak mentahui apapun, sehingga setiap langkah yang dibuat akan sangat beresiko tinggi dan akan berdampak pada gagalnya suatu usaha yang dijalankan. Setiap langkah ataupun aksi yang dipilih selalu tidak sesuai dengan kondisi lingkungan dan menyebabkan kegagalan.

Sebaliknya jika arah panah yang dipilih adalah menuju kekanan, dimana setiap individu yang terlibat dalam suatu usaha selalu mencari informasi dan mau beradaptasi dengan perubahan lingkungan secara konsisten dan kontinu, sehingga setiap langkah dan aksi yang dipilih bisa dinilai kreatif dan inovatif karena mampu mengendalikan resiko dan mencapai sukses yang diinginkan

DaftarPustaka

1. Bramantyo Djohanputro, Manajemen Resiko Korporat, PPM, 2008
2. Siahaan, Manajemen Risiko : Konsep, Kasus Dan Implementasi, Elex Media Komputindo, 2007
3. Irham Fahmi SE, Msi, Manajemen Risiko : Teori, Kasus dan Solusi, Alfabeta, 2010)
4. Tampubolon, Robert, 2004, Risk Management, Manajemen Resiko, PT Elex Media Komputindo, Jakarta. Thompson Jr, Strickland and Gamble, 2005, Crafti)
5. Djojosoedarso, S. (2003). Prinsip-Prinsip Manajemen Resiko dan Asuransi, Edisi Revisi. Jakarta: Salemba Empat)
6. Abbas Salim, Asuransi dan Manajemen Resiko, Rajawali Pers, 2008
7. Guisseppi A.Forgionne , “ Quantitative Decision Making”,Bucknell University, 1986



MODUL PERKULIAHAN

Entrepreneurship And Innovation Management

Bab 5 Entrepreneurship, Kreativitas dan Inovasi

Abstract

Kompetensi

Pembahasan

ENTREPRENEURSHIP & KREATIVITAS

Schraam (2006) mendefinisikan *entrepreneurship* sebagai proses seseorang atau sekelompok orang memikul resiko ekonomi untuk menciptakan organisasi baru yang akan mengeksploitasi teknologi baru atau proses inovasi yang menghasilkan nilai untuk orang lain. Dan **Zimmerer (2008)** mendefinisikan *Entrepreneurship* sebagai suatu proses penerapan kreativitas dan inovasi dalam memecahkan persoalan dan menemukan peluang untuk memperbaiki kehidupan (usaha).

Kreativitas adalah sikap yang menyebabkan adanya inovasi, menemukan cara baru untuk melakukan sesuatu dan merupakan resep utama untuk keberhasilan wirausaha. Di era sekarang ini para wirausaha menghadapi suatu masa depan yang selalu “under uncertainty”. Adalah suatu fakta hidup di dalam lingkungan yang terburukpun orang-orang yang kreatif dapat menghadapi masalah untuk menangkap peluang, mampu beradaptasi dengan lingkungan dan memanfaatkannya secara inovatif.

Inovasi adalah bagaimana sebuah perusahaan atau seseorang menghasilkan uang dari sebuah kreativitas (Higgins:1994). Dan proses untuk menghasilkan sesuatu yang baru dikenal sebagai “orijinasi” (origination). Sesuatu yang orisinal adalah sesuatu yang baru, sesuatu yang tidak ada sebelumnya. Kreativitas adalah proses menghasilkan sesuatu yang baru dan bernilai. Terdapat banyak ide atau gagasan dan konsep yang orisinal, tetapi beberapa diantaranya tidak mempunyai nilai sehingga tidak dapat dianggap sebagai kreatif. Sebuah kreasi adalah sesuatu yang orisinal dan mempunyai nilai.

Inovasi adalah proses menciptakan sesuatu yang baru yang mempunyai nilai tinggi terhadap seseorang, sekelompok, atau sebuah organisasi, dan bahkan masyarakat. Jadi sebuah inovasi adalah sebuah kreasi, yang mempunyai nilai tinggi. Orang kreatif adalah orang-orang yang selalu ingin tahu dan yang mempunyai rasa kepedulian yang kuat terhadap keadaan sekeliling. Mereka terbuka dalam menerima semua gagasan-gagasan dengan anggapan bahwa setiap gagasan itu berguna sekurang-kurangnya untuk melakukan pertimbangan awal. Serta mereka juga mempunyai toleransi tinggi terhadap kemajemukan.

Rumusan tentang konsep kewirausahaan dapat dijumpai dari berbagai literatur seperti yang telah disarikan oleh Dollinger (1999) yang intinya secara universal bercirikan suatu tatanan nilai individual yang dimiliki seseorang, seperti kemampuan memanfaatkan kesempatan, keberanian mengambil resiko, kepemilikan basic manajerial skills yang memadai, dorongan untuk melakukan kreativitas, ataupun daya inovasi serta pembentukan visi yang jauh ke depan. Apabila inti permasalahan kewirausahaan adalah seperti diatas, maka jawabannya secara singkat akan dikatakan Ya, bahwa banyak komunitas dari berbagai suku bangsa Indonesia memiliki nilai-nilai kewirausahaan tersebut.

Dalam metode pendidikan di Indonesia khususnya kurikulumnya diperlukan mata pelajaran yang terkait dengan kewirausahaan untuk menyadarkan perlunya suatu *paradigm shift*, yaitu perlunya menata kembali mind set baru masyarakat Indonesia termasuk pula system pendidikan nasionalnya dalam suatu *educational scenario* yang baru dengan cara memikirkan *future educational needs*. Untuk itu hipotesis awal yang perlu diuji adalah bahwa nilai kewirausahaan sangat dibutuhkan untuk memperbaiki tatanan pendidikan di masa depan, sehingga kemampuan untuk tampil *better, faster, cheaper, newer* dalam kehidupan berbisnis, bernegara dan berbangsa dapat terwujud.

Revitalisasi kehidupan masyarakat Indonesia perlu didorong secara terus menerus agar kinerja bangsa Indonesia ini di segala bidang dapat lebih baik disbanding dengan para pesaing dan dari masa lampau dan dengan memasukkan nilai-nilai kewirausahaan a la Indonesia agar dapat menjadi suatu *core capabilities* untuk menciptakan keunggulan daya saing bangsa Indonesia.

Dari Learning Individual menjadi Learning Nation

Dunia semakin saling tergantung satu sama lain (*interconnected* dan *interdependence*) dalam suatu network yang semakin kompleks, sehingga memaksa manusia secara individual untuk selalu belajar mengenai pekerjaannya, profesinya agar tetap selalu kreatif dan inovatif. Dalam konteks pembelajaran pada tingkat individual nilai-nilai kewirausahaan baik yang sifatnya universal maupun yang spesifik a la Indonesia perlu diintegrasikan. Pada tingkatan organisasi juga dituntut demikian halnya agar organisasi tetap selalu adaptif terhadap perubahan lingkungannya sehingga tetap selalu kompetitif dengan para pesaingnya. Apabila tantangan

ini diaplikasikan pada tatanan makro, maka Indonesia pun harus selalu adaptif terhadap proses globalisasi yang masih dianggap banyak mengandung misteri, oleh karena itu proses pembelajaran ini harus dapat menyentuh tatanan pada tingkat Negara sehingga bangsa Indonesia mampu mentransformasikan dirinya sebagai *learning nation* untuk mendayagunakan *knowledge*, teknologi, dan nilai-nilai positif sehingga dapat memacu tumbuhnya *knowledge based worker* agar lambat laun cita-cita untuk membangun *knowledge society* yang berakhlak dapat dicapai.

Pada saat ini suatu organisasi tidak bisa lagi tergantung pada satu orang jenius (Sloan & Watson, 1994) yang belajar untuk organisasinya. Pola lama, yaitu pada seorang jenius di tingkat top manajemen yang menguasai seluk beluk permasalahan dan penentuan strategi untuk dilaksanakan oleh orang lain. Organisasi yang akan menjadi perusahaan kelas dunia di masa depan adalah organisasi yang menemukan cara atau system yang mampu menyerap komitmen dan kemampuan belajar anggotanya di semua lapisan secara kolektif (*collective learning*). Organisasi yang semacam ini disebut *Learning Organization (LO)*. Proses transformasi dari tingkatan individual hingga kelompok, organisasi dan pada akhirnya menjadi *inter-organization learning* memerlukan beberapa prasyarat bangunan, baik piranti keras maupun piranti lunaknya. ... *last area organization where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are returned, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together* (Peter Senge, *The Fifth Discipline*, 1990).

Bangunan terpenting agar organisasi dapat membangun LO menurut Peter Senge harus memiliki disiplin-disiplin yang disebutkan seperti elemen-elemen di bawah ini yang kesemuanya berjumlah lima buah, yakni :

- **System Thinking** adalah kerangka berpikir konseptual yang membantu kita memahami permasalahan secara utuh dan jelas sehingga kita mampu melihat kemungkinan melakukan perubahan secara efektif.
- **Personal Mastery** yaitu sikap secara terus menerus memperjelas dan memperdalam visi pribadi, mengarahkan energy pada bidang tertentu.
- **Mental Models** adalah asumsi-asumsi, generalisasi, gambaran atau persepsi yang mempengaruhi cara kita memahami permasalahan dan tindakan yang dipilih.

- **Shared Vision** adalah gambaran dan arah masa depan dari aspirasi individu dalam organisasi yang dapat disetujui secara bersama.
- **Team Learning** adalah pola interaksi dalam tim yang secara berkelanjutan mau dan mampu mengadakan dialoging.

Proses pengembangan LO ini sifatnya menyeluruh (*a holistic view*) tentang organisasi, dan selalu memanfaatkan informasi tentang lingkungan luar. Secara internal harus selalu mendorong anggota untuk mengembangkan pengetahuan baru, sehingga pembentukan *entrepreneur* dapat pula membentuk *intra-preneur* dalam konteks yang lebih luas.

LO yang diartikan oleh Peter Senge (1994) sebagai suatu wadah dimana orang-orang secara berkesinambungan menemunkan cara bagaimana memahami realitasnya serta cara untuk merubahnya. Pelajaran penting bagi Indonesia dalam konteks ini adalah tuntutan untuk secara terus menerus memperluas kapasitas untuk menciptakan masa depan. Kebangkitan kembali Indonesia sebagai negara yang penuh vitalitas baru memang sedang ditunggu oleh banyak orang. Kunci jawaban sementara ini adalah jadikan Indonesia menjadi *learning organization*. Langkah awal untuk menuju LO tersebut adalah penataan kembali proses transformasi social yang selalu adaptif terhadap lingkungan global yang semakin kompleks dan *interconnected*.

Uji coba piranti moneter dan perekonomian belakangan ini telah dilakukan untuk menyiasati agar nilai rupiah menguat terhadap valuta dolar. Hasilnya masih belum terlihat. Membenahi Negara ini dengan mengganti penempatan figur-figur sentral yang berpengalaman bukan pula suatu jaminan. Sebab keberhasilan usaha-usaha itu ditentukan oleh sikap *team learning* yang secara terus menerus mau melihat, mau mendengar, mau berdialog dan mau belajar. Kini banyak variable eksternal – internal yang baru yang selalu saling terkait erat, akumulatif dan mudah berubah setiap saat. Kumpulan dari problematika tersebut telah membentuk paradigma baru yang tidak bisa didekati secara konvensional untuk pemecahan jalan keluarnya. Keinginan untuk mewujudkan Negara Indonesia sebagai suatu Negara mandiri yang selalu harus didasari oleh suatu sikap yang selalu mau belajar. Untuk mewujudkannya, kedelapan unsur tersebut perlu disosialisasikan dalam proses pembentukan pilar inti Sumber Daya Manusia (SDM). Model pengembangan organisasi dengan pendekatan *resource based*, yang mengandalkan pada kapasitas ketersediaan sumber baik pilar SDM nya, masih ada dua pilar lain yang perlu disentuh yakni aspek *tangible* sifatnya seperti infrastruktur fisik,

capital, peralatan serta pilar lain yang *intangible* meliputi teknologi dan reputasi kelembagaannya.

Pentingnya Mengelola Perubahan

Kata perubahan menjadi isu penting dalam menjawab ketidakpastian yang sedang kita hadapi. Di dunia kini tidak ada yang pasti. Namun yang pasti adalah ketidakpastian itu sendiri. Dalam agenda setiap kegiatan perusahaan selalu dipikirkan masalah-masalah kepastian adanya perubahan. Hal ini disebabkan karena berbagai tekanan akan perubahan dari setiap segi kehidupan, ekonomi, politik, social budaya, teknologi, globalisasi dan lain sebagainya, sehingga memaksa kita untuk melakukan rethinking dan terkadang memerlukan *radical change*. Dalam konteks ini, Hammer dan Champy (1992) telah mengtroduksi konsep *Business Process Reengineering* (BPR) karena konsep ini menyentuh perubahan dalam organisasi yang sifatnya fundamental, radikal, dramatis dan terfokus pada *business process setting*.

Factor-faktor apakah yang menjadi pemicu perlunya dilakukan perubahan, tersebut antara lain disebabkan adanya :

- Pesaing baru yang lebih potensial
- Perubahan teknologi
- Perubahan social budaya
- Perubahan ekonomi dan moneter
- Perubahan ekspektasi konsumen
- Tekanan globalisasi
- Interkonektisitas masalah organisasi

Pendekatan untuk suatu perubahan harus didasarkan pada suatu metodologi yang baku tetapi sangat fleksibel. Colin Bainbridge menyatakan tentang bagaimana caranya menciptakan suatu perubahan, bukan hanya mencari perubahan tersebut dan kemudian membicarakannya, menggambarkan apa yang telah terjadi dari ruang kerja para pimpinan perusahaan, akan tetapi yang penting membuat perubahan tersebut terjadi. Untuk itu kita harus mengetahui kenyataan-kenyataan yang berlangsung dalam kehidupan organisasi tersebut. Disamping itu juga dikemukakan metodologi untuk mengantisipasi setiap perubahan yang mencakup antara lain:

- Memahami berbagai tantangan yang dihadapi akibat terjadinya perubahan.
- Mengendalikan dan memahaminya.
- Menentukan cara pendekatan yang paling tepat.

Untuk lebih jelasnya Colin Bainbridge mengemukakan hal-hal yang berkaitan dengan “Merancang Suatu Perubahan” sebagai suatu Pedoman Praktis untuk Transformasi Organisasi. Tantangan-tantangan setiap perubahan yang dihadapi oleh organisasi, terutama perubahan di masa yang akan datang, karena perubahan itu bukan sesuatu yang hanya terjadi sekali saja. Jadi kita harus menjadi terbiasa dengan kondisi ini. Hal ini memerlukan respon dalam bentuk “design” yang mencakup “proses” untuk menanggulangi kendala yang ditimbulkannya.

Selanjutnya, “konsep” *design* / rancangan untuk menjelaskan bagaimana *design* disusun, dalam hal ini tidak hanya mencakup cara-cara kerja baru, akan tetapi juga mampu mengidentifikasi setiap segi perubahan yang terjadi dalam infrastruktur perusahaan, sehingga *design* tadi mampu memberikan respon yang memadai terhadap perubahan-perubahan tersebut melalui pendekatan-pendekatan yang terintegrasi dengan mempergunakan segala kemampuan yang ada. Yang penting dalam hal ini adalah dapatnya melakukan penyesuaian dengan realita serta memanfaatkan kendala-kendala tadi.

Pengembangan rancangan juga perlu dipikirkan dengan mempergunakan kemampuan system *Information Technology (IT)* baru, modifikasi budaya kerja pengembangan *skill* dan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK), melalui pendekatan terintegrasi. Rancangan ini harus mampu mengendalikan perubahan tersebut.

Up-grading skill dan pendekatan yang mendeteksi proses perubahan perlu dilakukan. Hal ini mencakup pemanfaatan secara actual proses perubahan serta kapabilitas pendukungnya yang mencakup pengelolaan program dan komunikasi, sehingga organisasi yang bersangkutan terhindar dari segala jenis penyimpangan pola rancangan (design) dan dari program pengembangan ke arah pelaksanaan. Namun demikian ada beberapa pendekatan yang harus dilakukan secara parallel, seperti program manajemen dan komunikasi.

Dari uraian-uraian di atas, telah ditetapkan cukup banyak persyaratan, model dan kerangka kerja, bagaimana mengelola Sumber Daya Manusia, dan pengembangan system IT, dan bila memungkinkan dilakukan konversi dan pemanfaatan terminology yang ada. Hal ini disebabkan karena rancangan yang dimaksudkan tersebut adalah untuk penggabungan komponen yang perlu, seperti yang telah dilakuerbeken di masa-masa lalu. Kesulitan yang timbul akan menjadi lebih banyak.

Bagaimana Mengelola Perubahan

Dewasa ini, organisasi-organisasi beroperasi di dalam suatu lingkungan yang sarat dengan perubahan, turbulensi, dan ketidakpastian. Cara perubahan yang terjadipun berbeda bila dibandingkan dengan era-era sebelumnya, baik dalam arah dan pola, maupun dalam magnitude dan lajunya. Lebih dari itu, konteks atau battle ground di mana organisasi-organisasi beradapun selalu berubah. Akibatnya, organisasi-organisasi tidak dapat mengandalkan pada jenis-jenis tindakan terencana yang disusun berdasarkan asumsi bahwa struktur dasar konteks organisasi akan relative stabil dalam rentang waktu yang agak lama. Di dalam konstelasi ini, pengembangan organisasi yang selama ini ditempuh tidak lagi dapat menjamin keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi. Setiap organisasi dituntut agar mampu mengubah dirinya menjadi organisasi yang terus menerus meningkatkan pembelajarannya pada berbagai tingkatan, seperti yang dikemukakan oleh Peter Senge berikut ini:

As the world becomes more interconnected and business becomes more complex and dynamic, work must become more “learningful”. It is no longer sufficient to have one person learning for the organization, a Ford or a Sloan or a Watson. It’s just not possible any longer to “figure it out” from the top, and have anyone else following the orders of the “grand strategist”. The organization that will truly excel in the future will be the organizations that discover how to tap people’s commitment and capacity to learn at all levels in an organization.

Berpijak pada permasalahan di atas, pengelolaan perubahan perlu menggunakan metodologi sebagai berikut:

Setelah organisasi sudah berubah, perlu diupayakan agar organisasi mau belajar. Proses pembelajaran ini sering disebut *Learning Organization*. Peter Senge mengemukakan bahwa learning organization merupakan tempat di mana orang secara berkesinambungan menemukan cara bagaimana mereka menemukan realitas mereka dan bagaimana mereka bisa

mengubahnya. Atau, dapat dikatakan, bahwa *learning organization* adalah suatu organisasi yang secara terus menerus memperluas kapasitas menciptakan masa depan.

Mills dan Friesen mengartikan *learning organization* sebagai organisasi yang mampu mempertahankan inovasi internal atau pembelajaran yang konsisten, dengan sasaran-sasaran langsungnya adalah perbaikan kualitas, peningkatan hubungan-hubungan dengan pelanggan atau pemasok, atau lebih efektif dalam melaksanakan strategi bisnis dan tujuan tertingginya adalah profitabilitas yang berkelanjutan. Dengan demikian *learning organization* pada dasarnya adalah organisasi di mana pembelajaran dan bekerja merupakan dua hal yang sinonim, dan menempatkan pembelajaran sebagai salah satu bagian inti dari semua pekerjaan, lebih dari sekedar menekankan pentingnya pengembangan sumber daya manusia. Atau menurut Tom Peters, disini berlaku prinsip *lifelong learning* dan “perusahaan bagaikan universitas”. Beberapa ciri pabrik atau tempat kerja sebagai *learning laboratory* itu ditunjukkan pada table.

Menurut Pedler et.al., karakteristik *learning organization* yang menonjol adalah (1) memiliki iklim dimana setiap anggota didorong untuk senantiasa belajar dan mengembangkan seluruh potensi mereka, (2) memperluas budaya belajar agar diadopsi juga oleh para pelanggan, pemasok, dan *stakeholders* lainnya yang signifikan bagi organisasi, (3) menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat kebijakan bisnis, dan (4) merupakan organisasi yang ada di dalam suatu proses transformasi organisasi yang kontinyu. Hal yang terakhir dilakukan agar organisasi menemukan gagasan-gagasan, problema-problema, dan peluang-peluang baru untuk pembelajaran serta untuk mendayagunakan keunggulan kompetitifnya.

Sedangkan Mills dan Friesen mengemukakan tiga cirri dari *learning organization*. Pertama, organisasi tersebut memiliki komitmen terhadap pengetahuan. Hal ini ditunjukkan oleh, antara lain, seleksi karyawan yang menekankan potensi dan kemauan untuk senantiasa belajar dan melalui pengembangan pembelajaran di dalam organisasi. Diskusi, seminar, dan media publikasi lainnya dikembangkan untuk menyebarluaskan hasil-hasil pembelajaran individu agar dimanfaatkan oleh pihak lain di dalam maupun di luar organisasi, atau untuk mencari umpan balik demi penyempurnaan.

Kedua, jenis organisasi ini harus memiliki suatu mekanisme pembaharuan di dalam dirinya sendiri. Kapabilitas organisasi secara keseluruhan semestinya melampaui penjumlahan masing-masing anggota. Akan tetapi, hal ini tidak selalu terjadi secara otomatis. Oleh karena itu, diperlukan suatu mekanisme berupa otoritas untuk mengabolisi (mengakhiri, meniadakan atau membongkar hal-hal yang telah dikembangkan sebelumnya) atau mentransformasikan. Juga dibutuhkan suatu prosedur yang baku untuk pengambilan tindakan dalam skala besar.

Ketiga, keterbukaan dunia luar sehingga bisa responsive terhadap apa yang terjadi di luar organisasi, seperti pelanggan, perantara pemasaran, pemasok, pesaing dan sebagainya. Misalnya saja melakukan *benchmarking* terhadap pesaing.

Berdasarkan kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan, *learning organization* cenderung memiliki proses pengembangan kapabilitas organisasi yang didasarkan pada (1) koordinasi dan teamwork antara proses-proses dan tugas-tugas inti, (2) memiliki komitmen untuk menyesuaikan sasaran dan strategi organisasi, dan (3) menekankan kompetensi pada berbagai tingkatan dan berbagai bagian organisasi.

Mengapa *Learning Organization* dan Nilai Kewirausahaan Masih Relevan?

Alasan pertama mengenai relevansi pengembangan *learning organization* dewasa ini, pada level yang paling umum, terletak pada kecocokannya dengan era transformasi yang sedang dihadapi. Dengan kata lain, penerapannya merupakan panggilan zaman.

Sebagaimana kita pahami bersama, bahwa perangkat-perangkat kelembagaan dan bentuk-bentuk pengorganisasian senantiasa disesuaikan dengan peradaban masyarakat. Bentuk organisasi kecil berdasarkan ikatan etnis atau kesatuan primordial lainnya merupakan tanggapan atas era nomaden, bentuk hirarki untuk peradaban pertanian, dan birokrasi untuk peradaban industry, sedangkan bentuk organisasi yang lebih fleksibel berupa *networking*, *knowledge*, dan *learning organization* sering dianggap cocok untuk menanggapi era informasi atau *technology age*, atau peradaban *post-industrial society*.

Didalam era informasi, perubahan telah menjadi sesuatu yang konstan dan tidak jarang organisasi-organisasi dihadapkan pada tuntutan akan perubahan yang radikal. Hal ini dapat menimbulkan *future shock*, yaitu suatu keadaan dimana orang-orang tidak lagi mampu mengasimilasi perubahan tanpa menunjukkan perilaku yang menyimpang (*disfunctional*

behavior). Maka pandangan mengenai keberhasilan organisasi dalam berinteraksi dengan lingkungannya pun telah bergeser dari perspektif yang berpusat-stabilitas ke perspektif dinamis yang berpusat-perubahan. Dengan kata lain, *learning organization* dianggap sebagai bentuk organisasi yang cocok untuk menanggapi situasi yang perubahannya cepat dan sering tak-terprediksi dalam hal produk, pasar, teknologi, dan masyarakat pada umumnya.

Tanggapan yang memadai terhadap perubahan lingkungan yang demikian hanya bisa dilakukan jika organisasi memiliki kemampuan dan kemauan untuk selalu berubah dan mengembangkan kapabilitas pengetahuannya pada berbagai lapisan. Kapabilitas ini memungkinkan organisasi untuk menganalisis dirinya, prosesnya, struktur dan lingkungan; lebih dari itu, memungkinkan organisasi didalam mengidentifikasi dan menerapkan tanggapan-tanggapan pembelajarannya. Pilihan-pilihan harus ditinjau kembali dan direvisi secara terus menerus. Singkatnya, hambatan terhadap pembelajaran yang berkelanjutan harus dipandang sebagai hambatan atau ancaman terhadap survival organisasi.

Alasan kedua, bahwa organisasi-organisasi pada era informasi semakin mengandalkan pengetahuan di dalam membangun keunggulan kompetitif. Keunggulan perusahaan-perusahaan Jepang di seluruh dunia sering dikaitkan dengan budaya perusahaan yang senantiasa mencari cara-cara baru di dalam menghasilkan produk-produk/jasa-jasa. Misalnya saja, satu baut yang sama persisi ditemukan digunakan tiga kali (pada tempat yang berbeda), sedangkan mobil dari Negara-negara lain menggunakan masing-masing satu baut yang berbeda untuk ke tiga tempat yang sama. Mengapa hal ini terjadi? Perusahaan mobil Jepang menemukan fungsi dan keterpaduan, yang berarti “menentang” kebiasaan umum berupa tradisi divisionalisasi. Inilah hasil dari pembelajaran organisasi.

Alasan ketiga, eksplorasi yang sistematis dan terstruktur secara organisatoris atas pengetahuan yang diakui sebagai asset yang paling penting dalam organisasi-organisasi modern belum banyak dilaksanakan. Dengan demikian, pengembangan atau transformasi menuju *learning organization* diperkukan agar memungkinkan pengembangan kapabilitas inti yang berkelanjutan (*sustainable core competence*) dari organisasi.

Eksplorasi dari dalam suatu *learning organization* menjadi relevan, karena organisasi-organisasi pada dasarnya adalah unik. Replikasi pengetahuan dari perusahaan lain tidak selalu

membawa keberhasilan. Demikian pula halnya dengan konsultan yang tidak selalu dapat memberikan pengetahuan yang dibutuhkan (yang cocok) secepatnya.

Persoalannya adalah tidak semua organisasi mau mentransformasikan dirinya menjadi organisasi pembelajar yang sesungguhnya. Namun hal ini tampaknya tidak terelakkan, seperti yang diungkapkan oleh Mills dan Friesen:

*“All organizations learn, but some don’t learn fast enough to survive. In today’s world in which knowledge workers and managers are becoming a key ingredient of success firms, the ability of a firm to keep up to date by learning is more important than ever. Rapid change affects more and more aspects of business **In this setting, organizations unable to sustain innovation – not able to “learn” – are in great danger of failure I would argue that the rate at which individuals and especially in knowledge-intensive industries**”*

Daftar Pustaka

Thomas Thomas Zimmerer, Norman M. Scarborough, : Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management, Prentice Hall, 2008 - 728 halaman

Carl Schramm , The Entrepreneurial Imperative: How America's Economic Miracle Will Reshape the World (and Change Your Life), Syracuse University, 2006

Abdullah Taufik, Agama, Etos Kerja dan Pengembangan Ekonomi, LP3ES, Jakarta, 1986.

Dollinger, MC, Entrepreneurship, Strategies, and Resources, Prentice Hall, London, 1999.

Koentjaraningrat, Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan, Gramedia, Jakarta, 1985.

Senge P, The Fifth Disciplines, The Art and Practice of the Learning Organization, Century, London, 1990.



MODUL PERKULIAHAN

Entrepreneurship And Innovation Management

Bab 6

Analisa Peluang Usaha dan
Pilihan Model Bisnis

Abstract

Kompetensi

Pembahasa

I. Pendahuluan

Usaha adalah sebuah bisnis yang menghasilkan keuntungan tertentu yang dijalankan dengan modal yang digunakan untuk membuat usaha. Di dalam sebuah usaha terdapat beberapa faktor penting salah satunya adalah potensi dan peluang usaha. Kedua hal tersebut akan kita bahas bersama guna mengetahui beragam tentang dunia usaha dan bagaimana cara memulainya dengan memahami betul potensi dan [pengertian peluang usaha](#) tersebut.

Dengan memahami hal tersebut kita juga bisa paham bagaimana cara menjalankan Usaha yang benar dan memahami keinginan konsumen yang dinamis serta menyikapi persaingan usaha dengan bijak. Hal tersebut penting karena potensi dan peluang usaha adalah kombinasi yang apik dalam memulai sebuah usaha yang menarik.

Peluang muncul, bukan saja karena timbulnya masalah, kebutuhan dan keinginan baru, tetapi juga bisa muncul karena diciptakan. Seorang wirausahawan dicirikan dengan banyaknya pemikiran-pemikiran baru dan mencoba untuk mengimplementasikan hasil pemikirannya, sehingga bisa menciptakan nilai tambah dari setiap produk dan jasa yang dihasilkan. Jadi dalam proses penciptaan kreasi dan inovasi baru tersebut dapat menciptakan peluang-peluang usaha baru.

Dalam menilai sebuah peluang usaha, apakah cocok dengan keadaan kita atau tidak, tentu kita harus memperhatikan berbagai faktor yang saya bagi menjadi dua jenis yaitu :

1. Faktor Internal :

Faktor internal berasal dari diri kita sendiri semisal bakat dan minat. Mungkin bagi orang lain usaha bimbingan belajar komputer menjadi satu peluang bisnis yang sangat prospektif, namun bagi mereka yang bahkan SD tidak lulus sementara umur sudah terlanjur tua. Maka ini akan sangat sulit berkembang. Saya tidak mengatakan bahwa mustahil untuk sukses, namun keberhasilan akan lebih lama bahkan bisa jadi akan menemui kegagalan di tengah jalan. Untuk itulah, ketika kita memilih satu peluang usaha maka terlebih dahulu kita harus melihat faktor internal yang ada

dalam diri kita agar apa yang kita inginkan yaitu keuntungan bisnis, dan kekayaan dapat kita raih dengan lebih mudah dan cepat.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal berarti berbagai hal yang berkaitan di luar diri kita. Warnet adalah salah satu peluang usaha yang dulu pernah booming dan menghasilkan banyak uang untuk pemiliknya. Namun, pada beberapa tahun terakhir, usaha ini mulai surut karena munculnya banyak laptop, gadget serta area internet gratis. Bagi sebagian daerah mungkin masih berpotensi, namun bagi daerah yang kebanyakan warganya telah memiliki laptop dan jaring internet sendiri. Maka peluang usaha warnet akan menjadi ide usaha yang kurang tepat terlebih kini telah banyak muncul desa internet yang mengembangkan desanya dengan memaksimalkan fungsi internet serta memberikan akses internet dengan mudah dari dalam rumahnya.

Faktor eksternal ini harus anda kaji dengan baik. Caranya adalah buka mata, buka telinga dan jadilah orang yang bisa tanggap dalam menghadapi berbagai perubahan dunia. Trend selalu berubah, dulu, bunga cinta menjadi sangat fenomenal dengan harga yang selangit, kini bunga tersebut entah kemana rimbanya. Ini adalah contoh perubahan trend yang mempengaruhi dunia bisnis.

Jadi ada hubungan yang sangat erat antara pemetaan dan perumusan strategi dengan penciptaan peluang. Perumusan strategi yang tepat dengan pemetaan lingkungan akan menghasilkan peluang yang efektif. Definisi strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan joint venture (David, 2009).

Pengertian strategi adalah Rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Glueck dan Jauch, 2000).

Pengertian strategi secara umum dan khusus sebagai berikut:

Jika anda bisa merumuskan strategi dengan melihat kedua faktor di atas (internal dan eksternal), maka anda nantinya akan bisa membaca peluang bisnis dengan baik

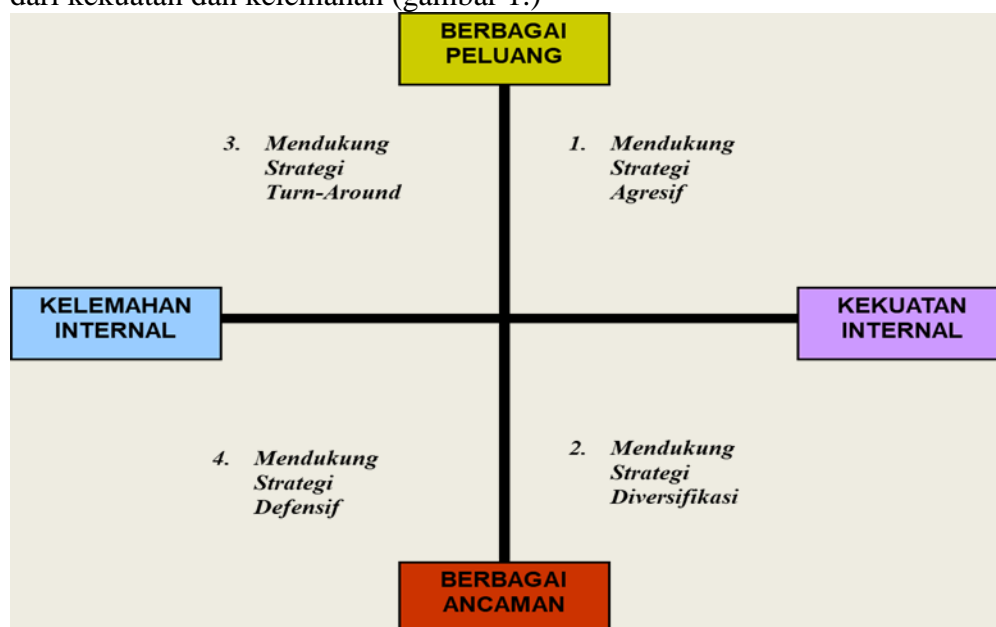
sehingga anda bisa memanfaatkan kesempatan tersebut untuk mendapatkan banyak uang.

II. Analisa SWOT dan Identifikasi Peluang

Berbagai meode dan pendekatan telah banyak di uraikan oleh beberapa para ahli untuk membantu dan memudahkan para pengusaha atau calon pengusaha melakukan identifikasi peluang usaha. Ada metode pendekatan yang memfokuskan pada identifikasi peluang bisnis untuk memulai bisnis baru ada pula metode dan pendekatan untuk identifikasi peluang peluang baru dalam bisnis yang sedang berjalan.

Salah satu pendekatan yang dapat dipergunakan sebagai instrumen dalam pemilihan strategi dasar untuk melihat peluang bisnis sekaligus menentukan action plan yang kreatif adalah melalui analisis SWOT . Rangkuti (2006) menjelaskan bahwa analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Dari pendekatan analisa SWOT akan diperoleh informasi atau peta yang menyeluruh tentang kondisi internal dan eksternal terkait dengan usaha atau bisnis yang akan dijalankan atau yang sedang dijalankan. Dari peta tersebut akan diperoleh peluang usaha apa saja yang paling kreatif dan paling prospek untuk dipilih untuk dijalankan .

Analisis SWOT digunakan untuk membandingkan faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman, sedangkan faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan (gambar 1.)



Gambar 1. Diagram Analisis SWOT

Dari gambar 1. Diagram analisis SWOT diatas akan diperoleh informasi terkait peluang dan pilihan strategi pada masing masing kuadran, yang dijelaskan sebagai berikut :

1. Kuadran I :

Ini merupakan situasi yang menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Dan alternative peluang yang muncul antara lain terkait dengan pengembangan psara dan produk baru

2. Kuadran II :

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi *diversifikasi*(produk/pasar).

3. Kuadran III :

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi ini yaitu meminimalkan masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut pasar yang lebih baik (*turn around*).

4. Kuadran IV :

Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Fokus strategi yaitu melakukan tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar (*defensive*).

Dalam analisis SWOT, dilakukan perbandingan antara faktor-faktor strategis internal maupun eksternal untuk memperoleh strategi terhadap masing-masing faktor tersebut, kemudian dilakukan skoring. Berdasarkan hasil yang diperoleh kemudian ditentukan fokus rekomendasi strategi.

Manfaat Analisis Swot Bagi analisa peluang usaha adalah :

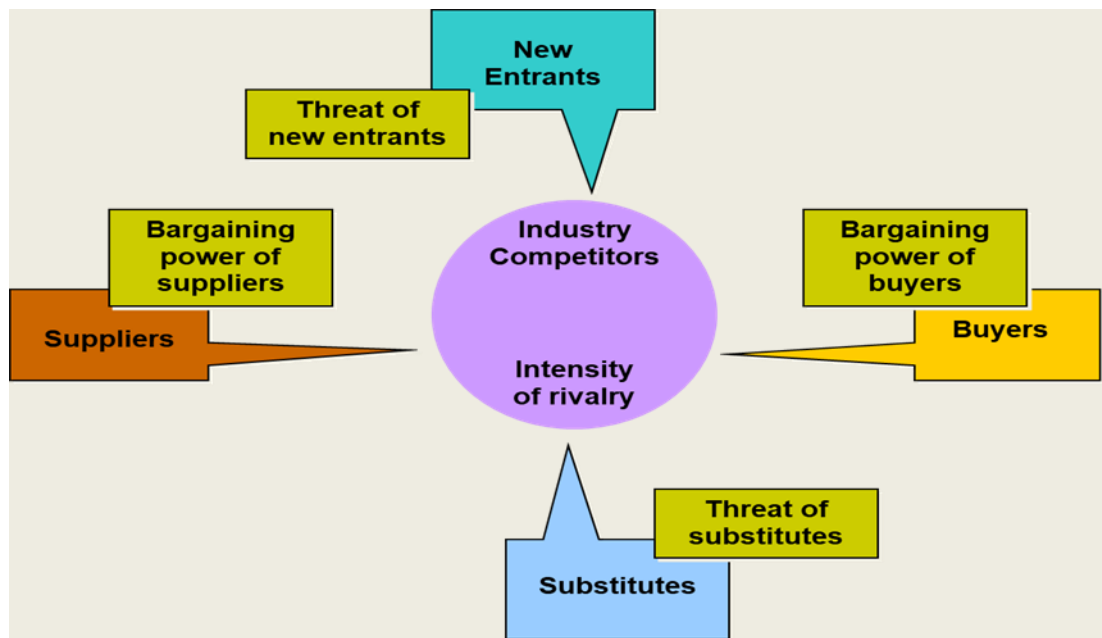
1. Memanfaatkan kesempatan serta kekuatan (O dan S). Analisis ini diharapkan dapat membuahkan rencana jangka panjang.
2. Atasi atau kurangi ancaman serta kelemahan (T dan W). Analisa ini lebih kearah menghasilkan rencana dalam jangka pendek, yaitu rencana perbaikan (short-term improvement plan).
3. Tahap awal proses penetapan strategi iyalah dapat menaksir kekuatan, kelemahan, kesempatan, serta ancaman yang dimiliki organisasi.
4. Analisa SWOT juga memungkinkan organisasi memformulasikan serta mengimplementasikan strategi utama sebagai tahap lanjut dari pelaksanaan serta tujuan organisasi, dalam analisa SWOT informasi dikumpulkan dan dianalisa. Hasil analisa dapat juga menyebabkan dilakukan suatu perubahan pada misi, tujuan, kebijaksanaan, atau strategi yang sedang berjalan.
5. Dalam penyusunan rencana yang baik, perlu juga diketahui Sumber daya serta dana yang dimiliki pada saat akan memulai usaha, mengetahui segala unsur kekuatan yang dimiliki, ataupun segala kelemahan yang ada. Data yang terkumpul tentang faktor-faktor internal tersebut iyalah potensi dalam melaksanakan usaha yang direncanakan.
6. Dilain pihak perlu juga diperhatikan faktor-faktor eksternal yang akan dihadapi iyalah peluang-peluang ataupun kesempatan yang ada atau perlu diperhatikannya akan masalah yang akan timbul dan ancaman atau hambatan yang diperkirakan akan muncul yang akan mempengaruhi usaha yang dilakukan.

III. Model 5 Kekuatan Identifikasi Peluang

Peluang dalam bahasa inggris adalah opportunity yang berarti kesempatan yang muncul dari sebuah kejadian atau momen. Jadi, peluang berasal dari kesempatan yang muncul dan menjadi ilham (ide) bagi seseorang memperoleh inspirasi, berarti dia membuka sebuah peluang untuk suatu hal yang baru.

Model 5 kekuatan identifikasi peluang dari porter ini (**The Five Competitive Force By Michael E. Porter**) menjelaskan bagaimana calon pengusaha atau para pengusaha melakukan analisis peluang dengan menggunakan lima factor kekuatan (Pesaing, ancaman pendatang baru, kekuatan tawar menawar supplier, kekuatan tawar menawar pembeli, Dan Ancaman Produk pengganti), seperti terlihat pada gambar 2 berikut :

Gambar 2 : The Five Competitive Force



Dari Gambar 2 diatas diuraikan tahapan analisis porter untuk melakukan identifikasi peluang dengan tujuan mendapatkan informasi yang akurat terkait 5 faktor kekuatan tersebut untuk menentukan pilihan strategi yang efektif untuk menangkap peluang, yaitu :

1. Identifikasi Pesaing :

Bagi pebisnis baru, langkah ini sangat penting yaitu mengetahui siapa saja yang menjadi pesaing dan apa yang telah dilakukan pesaing , apa keunggulan dan kelemahan dari pesaing. Sehingga pebisnis baru dapat mengambil aksi yang sesuai dengan peluang yang ada. Begitu pula dengan pebisnis lama sangat penting mengetahui apa saja yang dilakukan oleh pesaing utama sehingga dapat selalu diketahui secara kontinu perubahan yang terjadi dengan dengan antisipasi utuk menangkap peluang yang ada dapat cepat dilakukan.

2. Ancaman Pendatang Baru

Identifikasi dan pengamatan terhadap pendatang baru yang dapat mengancam keberadaan bisnis yang sedang berjalan juga harus terus dilakukan dengan kontinu , sehingga peluang untuk melakukan diferensiasi atau diversifikasi dapat segera dilakukan sebelum perusahaan mengalami penurunan.

Dalam menghadapi para pendatang baru, PT. Unilever terus memperbarui dan memperkenalkan produk-produk baru dengan tetap mempertahankan kemasan, bahan baku, dan kualitas yang baik. Selalu mengikuti perkembangan trend di masyarakat, dan memenuhi kebutuhan mereka.

3. Kekuatan tawar menawar Suplier

Kemampuan melayani pelanggan atau konsumen dengan fleksibel dan cepat sangat dibutuhkan hubungan atau relasi dengan para supplier. Kemampuan menangkap peluang akan hilang dan gagal jika ketergantungan dengan supplier sangat tinggi dan kualitas bahan baku dari para supplier tidak terkendali.

Salah satu pemasok dari produk unilever yaitu produk kecap bango adalah di daerah pedesaan Jawa, unilever mengajak kelompok tani kedelai hitam menjadi pemasok Kecap Bango. Pembudidayaan dan pengolahan ikan air tawar untuk dijadikan bahan baku penyedap rasa Royco. Bahan baku diperoleh dari jenis ikan yang sangat umum di Indonesia, namun pengolahannya perlu penanganan khusus agar hasilnya sesuai dengan yang ditetapkan

4. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Perubahan keinginan dan kebutuhan para pembeli ternyata sangat penting untuk di amati secara kontinu. Perubahan perilaku konsumen merupakan sumber adanya peluang untuk menciptakan produk atau jasa baru sekaligus peluang membuka pasar baru.

Pada tahap ini yang harus dilakukan adalah :

- Secara proaktif mendengarkan kebutuhan konsumen
- Menanggapi dengan serius setiap persoalan pelanggan, pembeli, dan masyarakat.
- Selalu aktif mencari masukan, usulan, dan komentar para stakeholder, terutama dari masyarakat agar dapat menciptakan kontribusi perusahaan lebih efektif, efisien, dan tepat sasaran

5. Ancaman Produk Pengganti

Disamping adanya pesaing utama dan ancaman pendatang baru, ternyata faktor ancaman dari produk pengganti yang sering terlupakan menjadi ancaman yang serius yang dapat menggagalkan peluang yang ada.

Dalam menghadapi ancaman produk pengganti ini, agar peluang bisnis tetap hidup dan kinerja perusahaan meningkat, dalam kasus Unilever yang dilakukan adalah :

- Unilever harus meyakinkan konsumen bahwa bahan-bahan yang digunakan untuk membuat produk aman untuk dikonsumsi dan tidak membahayakan konsumen
- Dan selalu memproduksi dan terus meningkatkan dalam aspek pemasaran agar produk-produk unilever selalu tersedia di segala penjuru daerah.

Menurut Porter, ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh peluang potensial sekaligus pilihan keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menamakan ketiganya strategi umum.

Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang relatif tidak terlalu peduli terhadap perubahan harga. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen. (David, 2009)

Ciri cirri usaha yang potensial antara lain adalah :

1. Usaha itu memiliki nilai jual yang tinggi,
2. Usaha bukan hanya ambisi pribadi semata, tetapi sifatnya nyata,
3. Usaha itu mempunyai waktu bertahan yang lama di pasar,
4. Tidak akan menghabiskan modal (uang), karena terlalu kasar investasinya,
5. Tidak bersifat momentum atau bersifat musiman (seasonal),
6. Bisa ditingkatkan skalanya menjadi skala industri.

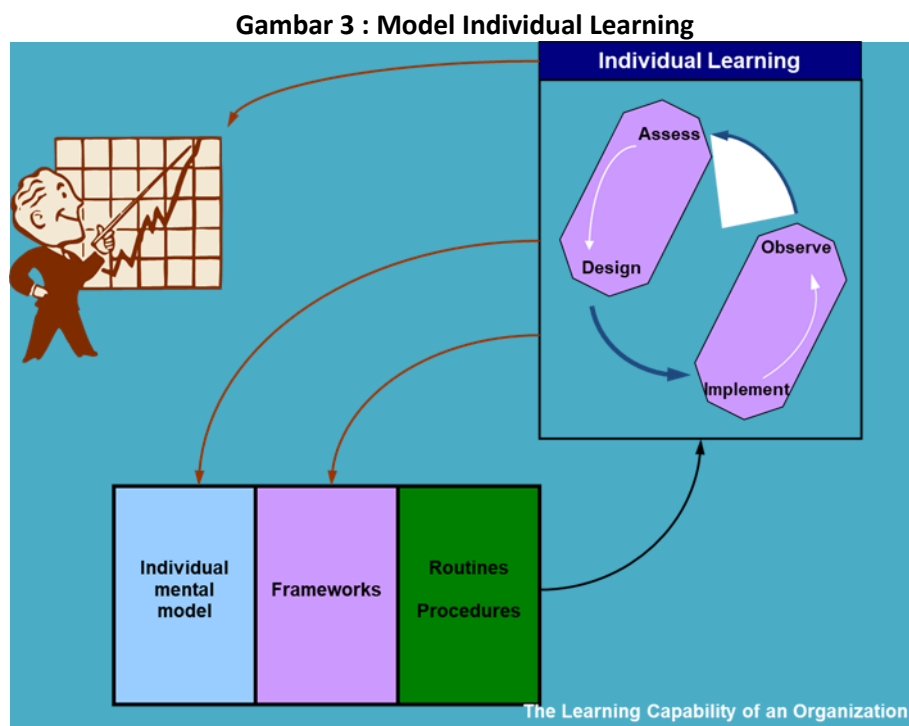
Ciri-ciri peluang usaha yang baik adalah sebagai berikut.

1. Peluang itu orisinal dan tidak meniru. Usaha yang sukses itu tidak meniru usaha orang lain. Usaha yang meniru orang lain hasilnya belum tentu sama.
2. Peluang itu harus dapat mengantisipasi perubahan persaingan dan kebutuhan pasar di masa mendatang. Dalam arti, peluang itu bisa terus ditingkatkan nilai jualnya serta bisa terus diinovasi.
3. Benar-benar sesuai dengan keinginan agar peluang bisa bertahan lama.
4. Tingkat visibilitas (kelayakan usaha) benar-benar teruji untuk itu dilakukan riset dan trial (uji coba) dalam pasar.
5. Bersifat ide yang kreatif dan inovatif bukan tiruan dari ide orang lain.
6. Ada keyakinan bisa mewujudkan dan sukses untuk menjalankannya.

7. Ada rasa senang menjalankannya dan benar-benar suka dengan bisnis tersebut.

IV. Model Strategi Identifikasi Peluang

Peluang yang berasal dari sebuah ide usaha yang diperoleh dari sebuah inspirasi, harus merupakan peluang yang potensial, sehingga dapat dikategorikan sebagai peluang usaha yang baik. Model berikut adalah model “Individual Learning” yang menjelaskan proses individu memiliki kompetensi untuk menangkap dan menciptakan peluang :



Model “Individual Learning” disamping ini boleh dibilang model yang sangat strategic untuk digunakan sebagai cara melahirkan individu-individu yang memiliki kompetensi untuk menjadi entrepreneur unggul yang dapat menciptakan kreativitas dan inovasi secara terus menerus. Model ini menjelaskan bagaimana individu dituntut untuk memiliki sikap *learning* melalui kamauan untuk melakukan kegiatan observasi terhadap lingkungan, berusaha untuk melakukan *asesment*, kemudian dituangkan dalam bentuk *design* dan selanjutnya dilaksanakan secara konsisten. Melalui Model ini setiap individu dituntut untuk melacak informasi secara continue.

V. Pentingnya Bisnis Model

Setelah anda memutuskan untuk berbisnis, mempunyai goal dan mempunya produk yang mau dijual, kini saatnya membuat model bisnis anda. Dengan membuat model

bisnis anda yang bisa mencapai goal dengan mudah. Model bisnis ini **mencerminkan cara kerja dari bisnis anda**

1. Bagaimana Membuat Goal Bisnis Model

a. Menguntungkan (minimal 20% per tahun dari modal)

Syarat yang pertama dari sebuah bisnis adalah dapat menguntungkan, jika tidak menguntungkan anda harus segera memperbaikinya, jika belum juga anda harus mengganti manajemen, apabila belum berhasil juga tidak salah kalo anda menjualnya. Beri waktu untuk anda berpikir dan menganalisa untuk keputusan menjual tersebut.

b. Layak tumbuh, punya masa depan dan punya keunggulan daya saing kedepan

Memiliki produk untuk di bisniskan sesuai dengan tren sekarang yang dapat diandalkan samapai beberapa waktu kedepan, selain itu memiliki keunggulan atau keunikan dibanding dengan produk serupa. Atau dengan kreativitas dan inovasi yg saudara miliki anda bisa menciptakan tren anda sendiri yang punya nilai dan bermanfaat bagi banyak orang.

c. Jalan Dengan atau tanpa kita

Jika anda berhasil dan sukses menjalankan bisnis untuk beberapa waktu kedepan dan anda berpikir membuat bisnis baru lagi , maka sudah bisa dipastikan sebagian waktu anda akan beralih ke bisnis baru. Oleh karena itu anda harus berpikir dengan matang untuk menentukan apakah bisnis lama yg sudah berjalan dapat ditinggalkan sementara anda mengerjakan bisnis baru.

Apabila bisnis yang lama tidak bisa berjalan dengan baik tanpa anda, maka sebaiknya anda menunda untuk membuat bisnis yang baru dan segera melakukan training atau pengkaderan kepada SDM lain untuk menguasai bisnis yang sedang berjalan.

Jurus Agar Bisnis Berkembang Pesat :

Praktisi ekonomi menyatakan bahwa membuka usaha jauh lebih baik dibanding bekerja dikantoran sebagai karyawan, ada nilai plus karena anda bisa menafkahi orang 2 yang bekerja dengan anda

Namun untuk menjadi entrepreneur harus tangguh, tidak saja dengan ide ide yang cemerlang dan modal yg mumpuni. Selain kemauan yang keras kunci suksesnya adalah perencanaan yang matang.

Ada Lima Tip untuk Memulai Bisnis Anda Agar cepat Tumbuh :

1. Melakukan Brainstorming

Meski anda orang pintar dan pun ya segudang pengetahuan, langkah ini jangan anda lewatkan. Carilah seseorang yang kompeten dibidangnya seperti pengusaha yang sudah berkecimpung lama atau konsultan keuangan. Bisa juga dilakukan dengan sesama teman kolega yang memahami bidang bisnis yang anda jalankan.

2. Melakukan Riset

Riset adalah salah satu komponen yang sering dilupakan dan disepelekan dan dianggap pemborosan khususnya oleh para pemula bisnis. Lakukan riset terkait hal hal yang berhubungan dengan bidang bisnis yang anda geluti. Bisa dilakukan dengan melihat data terkini sector industry bisnis terkait atau laporan keuangan perusahaan sejenis.

Contoh : anda ingin buka usaha bengkel, maka lakukan observasi atau riset terhadap industry bengkel mulai dari skala kecil sampe besar, lakukan perbandingan mana yng lebih menguntungkan siapa competitor kita, apa kelemahan mereka, keunggulan apa yang kita akan tawarkan.

3. Catat Hal Hal Penting

Catatlah hal hal penting yang terkait dengan bisnis anda (jgn cuek dan malas). Membuat konsep dan file yang rapi sertakan materi promosi yang bisa disampaikan kpd orang lain terkait rencana bisnis anda. Ketika anda rajin mencatat hal yang penting dan menarik bisa jadi hal itu menjadi suatu ide yng kreatif untuk mendukung suksesnya bisnis anda. Munculnya ide2 cemerlang dari catatan2 penting yg kadang terlupakan.

4. Tetapkan Visi Dan misi

Sebagai contoh, jika anda beternak lele, anda harus mengetahui tujuan dan mision bisnis tersebut, dari situ baru anda bisa merumuskan strategi pemasaran dan penjualan, analisis sector industry, analisis swot, kompetensi, proyeksi keuangan dan profil manajemen. (misalnya menguasai ekspor lele ke eropa)

5. Menentukan Kesimpulan Dan Proyeksi Kedepan

Yang paling sederhana adalah Mampu menggambarkan potensi keuangan dan potensi kerugian dengan jelas. Berapa besar pendapatan yg bisa anda dapatkan dala 1 tahun atau 2 tahun kedepan, berapa lama anda bisa balik modal (BEP)

VI. Daftar Pustaka :

1. Rangkuti, F. (2006), *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama ; Jakarta
2. Michael E. Porter. 2007. *Strategi Bersaing (competitive strategy)*. Tangerang : Kharisma Publishing Group.
3. Fred R. David, *Manajemen Strategis : Konsep, Salemba Empat Tahun 2009*, Jakarta
4. Glueck dan Jauch., *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi Ketiga. Terjemahan Murad dan Henry. Erlangga. Jakarta, tahun 2000



MODUL PERKULIAHAN

Entrepreneurship And Innovation Management

Bab 7 Analisis Kelayakan Investasi & Metode Penilaian Investasi

Abstract

Kompetensi

Pembahasan

1. Pendahuluan .

Dalam era globalisasi ini, peran pihak swasta sebagai salah satu pelaku ekonomi, sangat penting dalam memperkuat perekonomian. Pertumbuhan ekonomi dan pembangunan nasional yang di capai sekarang ini adalah merupakan wujud nyata partisipasi aktif pihak swasta. Oleh sebab itu pihak swasta di berikan peluang untuk ikut serta dalam meningkatkan pertumbuhan dan pembangunan secara berkesinambungan, hal tersebut merupakan suatu penyerahan tugas dan tanggung jawab yang cukup berat. Keberhasilan dalam mengembangkan usahanya, adalah merupakan suatu jalur penunjang yang secara makro yang akan berdampak pada proses pertumbuhan dan pembangunan ekonomi sehingga mampu mengikuti perkembangan yang dapat menciptakan kestabilan ekonomi nasional.

Dalam pembangunan sektor pertanian pada khususnya, pemerintah senantiasa berusaha membangun sarana dan prasarana untuk menunjang peningkatan produksi hasil pertanian misalnya irigasi, penyediaan pupuk, obat-obatan dan pemberantasan hama penyakit. Dengan adanya usaha pemerintah berarti dapat meningkatkan produksi pertanian pada umumnya dengan produksi beras pada khususnya.

Sehubungan dengan itu usaha pemerintah untuk melaksanakan pembangunan di segala bidang kehidupan, maka pihak swasta ambil bagian dalam melaksanakan program pemerintah yang telah di tetapkan. Dalam hal ini pihak pemerintah selalu memberi kesempatan kepada pihak swasta untuk membuka usaha atau mengembangkan usahanya.

Hal ini mendorong pihak swasta untuk berusaha mengadakan perubahan dan peningkatan usaha. Kalau perubahan itu nantinya akan menuju ke arah kemajuan, berarti perusahaan itu akan mengadakan ekspansi/perluasan dalam suatu kegiatan investasi.. Investasi sebagai suatu kegiatan perusahaan yang berdasarkan pada harapan bahwa dana yang diinvestasikan itu dapat menguntungkan atau mendatangkan laba bagi kelangsungan hidup perusahaan serta mendatangkan dana

yang telah diinvestasikan dalam aktiva itu dan tentang waktu kembalinya tergantung dari macam dan sifat investasi yang dilakukan dalam aktiva tersebut.

Dalam makalah ini juga akan di bahas beberapa metode penilaian investasi yang digunakan perusahaan perusahaan untuk menilai apakah investasi yng diinginkan atau yang sedang berjalan layak atau tidak untuk dilanjutkan antara lain metode pendekatan yang berdasarkan pada konsep Cash flow yaitu Metode Payback Period, Metode Net Present Value (NPV) dan Metode Internal Rate of Return (IRR).

2. Pengertian Investasi

Ukuran mengenai majunya perekonomian dalam suatu negara itu dapat dilihat pada besarnya jumlah modal ditanam. Investasi itu biasanya berasal dari pihak pemerintah maupun dari pihak swasta dimana masing-masing pihak itu mengharapkan keuntungan dari hasil investasinya. Dari pihak swasta, investasi yang dilakukan pada dasarnya adalah manfaat financial yang diharapkan berupa keuntungan untuk kelangsungan hidup usahanya, sedangkan bagi pihak pemerintah, investasi yang dilakukan tidak lain adalah manfaat terhadap perkembangan perekonomian nasional.

Menurut Sunariyah (2003), Investasi adalah penanaman modal untuk satu atau lebih aktiva yang dimiliki dan biasanya berjangka waktu lama dengan harapan mendapatkan keuntugan di masa-masa yang akandatang.

Menurut Kasmir dan Jakfar (2012), Investasi dapat diartikan sebagai penanaman modal dalam suatu kegiatan yang memiliki jangka waktu relatif panjang dalam berbagai usaha. Penanaman modal yang ditanamkan dalam arti sempit berupa proyek tertentu baik bersifat fisik ataupun non fisik, seperti proyek pendirian pabrik, jalan, jembatan, pembangunan gedung dan proyek penelitian, dan pengembangan.

Pengertian investasi dapat dikutip dari beberapa ahli diantaranya Antony dan James S. Reece (1985) adalah sebagai berikut “ The proposal is to invest fund, that is capital. At the present time in the expetation of earning return on this money over some future period”

Jadi menurut pengertian tersebut diatas investasi adalah modal yang ditanam sekarang atau saat ini yang diharapkan akan diterima kembali setelah beberapa tahun kemudian. Dapat pula dikatakan bahwa investasi itu meliputi semua dana (modal) yang tertanam dalam suatu perusahaan atau proyek baik berupa harta lancar atau harta tetap dalam jangka waktu lebih dari satu tahun. Menurut M.G. Wriot B. Com (1985) mengatakan bahwa “ Investasi adalah dengan harapan bahwa perusahaan akan dapat memperoleh kembali dana yang telah diinvestasikan dalam aktiva tersebut “

Dari pengertian di atas bahwa apabila perusahaan mengadakan investasi dalam aktiva tetap juga bahwa perusahaan akan dapat memperoleh kembali dana yang ditanamkan dengan harapan yang sama dengan investasi aktiva lancar. Dalam perputaran dana yang tertanam pada kedua aktiva itu adalah berbeda yaitu investasi dalam aktiva lancar itu diharapkan Dari pengertian di atas, maka dapatlah dikatakan bahwa menanamkan dana dalam suatu investasi untuk memperoleh manfaat yang menguntungkan di masa yang akan datang. Dalam suatu perusahaan menanamkan modal (investasi) dapat dibedakan atas dua jenis yaitu investasi dalam aktiva lancar dan investasi dalam aktiva tetap. Pada aktiva lancar, investasi ditanamkan pada persediaan, piutang atau aktiva lancar lainnya yang pengembaliannya diharapkan dapat diterima dalam waktu singkat yaitu kurang atau sama dengan satu tahun. Sedangkan pada aktiva tetap investasi ditanamkan pada gedung, tanah, mesin-mesin, kendaraan dan alat-alat kantor yang pengembaliannya diharapkan dapat diterima dalam jangka waktu lebih dari satu tahun atau sesuai dengan umur investasi.

3. Pengertian dan Tujuan Studi Kelayakan

Studi kelayakan bisnis menurut Umar (2007), studi kelayakan bisnis merupakan penelitian terhadap rencana bisnis yang tidak hanya menganalisis layak atau tidak layak bisnis dibangun, tetapi juga saat dioperasikan secara rutin dalam rangka pencapaian keuntungan yang maksimal untuk waktu yang tidak ditentukan.

Menurut Kasmir dan Jakfar (2007) studi kelayakan bisnis adalah suatu kegiatan yang mempelajari secara mendalam tentang suatu usaha atau bisnis yang akan dijalankan, dalam rangka menentukan layak atau tidak usaha tersebut dijalankan.

Semakin sederhana proyek yang akan dilaksanakan semakin sederhana pula lingkup penelitian yang akan dilakukan. Bahkan banyak proyek investasi yang mungkin tidak pernah dilakukan studi kelayakan secara formal tetapi terbukti kemudian berjalan dengan baik.

Banyak sebab yang menyebabkan proyek ternyata kemudian menguntungkan menjadi tidak menguntungkan (gagal). Karena itu terwujud kesalahan dari berbagai aspek seperti perencanaan, manaksir pasar yang tersedia, memperkirakan teknologi yang tetap, memperkirakan kontinuitasnya, bahan baku, dan kebutuhan tenaga kerja yang ada. Sebab selain dari pelaksanaan proyek yang tidak terkendali akibatnya biaya pembangunan proyek menjadi membengkak, dan karena faktor lingkungan yang berubah, baik lingkungan ekonomi, sosial maupun politik bahkan karena bencana alam.

Untuk itulah studi tentang kelayakan ekonomis suatu proyek menjadi sangat penting. Semakin besar skala investasi semakin penting pula studi kelayakan. Bahkan untuk proyek yang besar, seringkali studi ini dilakukan dalam dua tahap, yaitu tahap pendahuluan dan tahap keseluruhan. Apabila dalam tahap pendahuluan itu sudah menunjukkan gejala yang tidak menguntungkan, maka studi keseluruhan tidak mungkin dilakukan lagi. Ringkas dikatakan, bahwa tujuan dilakukan studi kelayakan adalah bahwa untuk menghindari keterlanjuran investasi yang terlalu besar untuk kegiatan yang ternyata tidak menguntungkan. Tentu saja studi kelayakan ini memerlukan biaya, tetapi relatif kecil bila dibandingkan resiko kegagalan suatu proyek yang menyangkut investasi dalam jumlah besar.

Menurut Suad Hasan dan Suwarsono (2008) dalam studi kelayakan perlu diketahui karakteristik proyek (ruang lingkup kegiatan, cara kegiatan, evaluasi aspek-aspek yang menentukan berhasilnya sarana yang diperlukan, hasil kegiatan dan biaya-biaya yang harus ditanggung untuk memperoleh hasil tersebut.

1. Ruang Lingkup Kegiatan Proyek

Disini perlu dijelaskan bidang-bidang apa proyek yang akan beroperasi. Misalnya proyek adalah pendirian pabrik tekstil, maka apakah pabrik tekstil ini merupakan tekstil yang terpadu, atau hanya tahapan tertentu saja.

2. Cara kegiatan proyek dilakukan

Di sini ditentukan apakah proyek yang akan ditangani sendiri, ataukah akan diserahkan pada (beberapa) pihak lain. Siapa yang akan menangani proyek tersebut ?

3. Evaluasi terhadap aspek-aspek yang menentukan berhasilnya seluruh proyek

Disini perlu diidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan usaha semacam ini. Teknik yang bisa dipergunakan adalah dengan mengidentifikasi “underpinnings” untuk usaha semacam ini.

4. Sarana yang diperlukan oleh proyek

Menyangkut bukan hanya seperti: material, tenaga kerja dan sebagainya, tetapi termasuk juga fasilitas pendukung, seperti jalan raya, transportasi.

5. Hasil kegiatan proyek tersebut, dan biaya-biaya yang harus ditanggung untuk memperoleh hasil tersebut.
6. Akibat-akibat yang bermanfaat maupun yang tidak dari adanya proyek tersebut. Ini sering disebut juga sebagai manfaat dan pengorbanan ekonomi dan sosial.
7. Langkah-langkah rencana untuk mendirikan proyek beserta jadwal dari masing-masing kegiatan tersebut sampai dengan proyek investasi siap berjalan.

4. Pentingnya Studi Kelayakan

Sebelum bisnis baru dimulai atau dikembangkan terlebih dahulu harus diadakan penelitian tentang apakah bisnis yang akan dirintis atau dikembangkan akan menguntungkan atau tidak. Bila menguntungkan, apakah keuntungan itu memadai dan dapat diperoleh secara waktu yang lama. Secara teknis mungkin saja usaha itu layak dilakukan, tetapi ekonomi dan sosial kurang bermanfaat.

Menurut Suryana (2008), menjelaskan bahwa “Studi kelayakan usaha/ bisnis atau disebut juga analisis proyek bisnis ialah suatu penelitian tentang layak tidaknya suatu bisnis dilaksanakan dengan menguntungkan secara kontinyu”.

Studi ini pada dasarnya membahas konsep dasar yang berkaitan dengan keputusan dan proses pemilihan proyek bisnis agar mampu memberikan manfaat ekonomis dan sosial sepanjang waktu. Dalam studi ini, pertimbangan-pertimbangan ekonomis dan teknis sangat penting karena akan dijadikan dasar implementasi kegiatan usaha.

Menurut Suad Husnan (2008), hasil studi kelayakan bisnis pada prinsipnya dapat digunakan antara lain :

1. Untuk merintis usaha baru, misalnya untuk membuka toko, membangun pabrik mendirikan usaha jasa, membuka usaha dagang dan lain sebagainya.
2. Untuk mengembangkan usaha yang sudah ada, misalnya untuk menambah kapasitas pabrik, untuk memperluas skala usaha, untuk mengganti peralatan/ mesin, untuk menambah mesin baru, untuk memperluas cakupan usaha, dan lain sebagainya.
3. Untuk memilih jenis usaha atau investasi/proyek yang paling menguntungkan, misalnya pilihan usaha dagang, pilihan usaha barang atau jasa, pabrikasi atau assembling, proyek A atau B, dan lain sebagainya.

5. Pengertian Aktiva

Dalam menjalankan suatu perusahaan perlu adanya suatu investasi dalam menunjang usahanya ke depan. Oleh karena itu perusahaan harus memiliki sumber-sumber ekonomi yang dapat digunakan untuk masa yang akan datang yaitu dalam bentuk aktiva.

Berikut ini dapat dikutip beberapa definisi tentang aktiva diantaranya seperti yang dikemukakan oleh S. Munawir (1995) menyatakan bahwa “ Aktiva adalah harta kekayaan perusahaan yang tidak terbatas pada yang berwujud saja, tetapi juga termasuk pengeluaran-pengeluaran yang belum dialokasikan (charges) atau biaya yang masih harus dialokasikan pada penghasilan yang akan datang.

Selanjutnya pengertian aktiva di kemukakan Slamet Sugiri (1995) yaitu aktiva adalah sumber-sumber ekonomi yang dikuasai oleh perusahaan dan masih memberikan kemanfaatan dimasa yang akan datang.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa aktiva adalah seluruh harta atau kekayaan yang dikuasai oleh perusahaan yang dapat memberikan manfaat di masa yang akan datang. Oleh karena itu berikut ini beberapa bentuk aktiva yang dikemukakan oleh Slamet Sugiri (1995:68) antara lain :

- a. Aktiva lancar meliputi kas dan sumber-sumber ekonomi lainnya yang dapat dicairkan menjadi kas, dijual atau habis dipakai dalam rentang waktu satu atau selama satu siklus kegiatan normal perusahaan.
- b. Aktiva tetap berwujud sumber-sumber ekonomi yang berwujud yang perolehannya sudah dalam kondisi siap untuk dipakai atau dengan membangun terlebih dahulu.
- c. Aktiva tetap tidak berwujud mencerminkan hak-hak istimewa atau kondisi yang menguntungkan perusahaan dalam mencapai pendapatan.

Untuk lebih jelasnya berikut ini dijelaskan bagian dari aktiva tetap seperti :

- Tanah adalah bagian dari bumi yang dikuasai perusahaan dan digunakan dalam kaitannya dengan pelaksanaan kegiatan normal perusahaan.
- Gedung atau bangunan adalah bangunan-bangunan milik perusahaan yang penggunaannya berkaitan dengan kegiatan normal perusahaan
- Mesin-mesin adalah segenap alat-alat yang digunakan dalam pengolahan barang yang bermanfaat dalam kegiatan normal perusahaan
- Kendaraan adalah alat transportasi milik perusahaan yang digunakan sebagai pengangkut normal perusahaan, sebagai pengangkut barang dan karyawan
- Alat-alat perkantoran meliputi perangkat, perabot dan perkakas perkantoran milik perusahaan yang digunakan dalam kaitannya dengan kegiatan normal perusahaan.

6. Tahapan Studi Kelayakan Bisnis

Dalam melaksanakan studi kelayakan bisnis atau usaha, ada beberapa tahapan studi yang dikerjakan menurut Umar (2007), yaitu :

1) Penemuan Ide

Produk atau Jasa yang akan dibuat haruslah berpotensi untuk dijual dan menguntungkan. Karena itu, penelitian terhadap kebutuhan pasar dan jenis produk atau jasa dari usaha harus dilakukan. Penelitian jenis produk dapat dilakukan dengan kriteria-kriteria bahwa suatu produk atau jasa dibuat untuk memenuhi kebutuhan pasar yang masih belum terpenuhi, memenuhi kebutuhan manusia tetapi produk atau jasa tersebut belum ada.

2) Tahap Penelitian

Setelah ide-ide proyek dipilih, selanjutnya dilakukan penelitian yang lebih mendalam dengan memakai metode ilmiah. Proses itu dimulai dengan metode ilmiah:

- (1) Mengumpulkan data
- (2) Mengolah data dengan memasukkan teori-teori yang relevan
- (3) Menganalisis dan menginterpretasi hasil pengolahan data

3) Tahap Evaluasi

Ada tiga macam evaluasi proyek. Pertama, mengevaluasi usulan proyek yang akan didirikan. Kedua, proyek yang sedang beroperasi. Dan yang Ketiga, mengevaluasi proyek yang baru selesai dibangun. Evaluasi berarti membandingkan antara sesuatu dengan satu atau lebih standar atau kriteria, dimana standar atau kriteria ini bersifat kuantitatif maupun kualitatif

Evaluasi berarti membandingkan antara sesuatu dengan satu atau lebih standar atau kriteria, dimana standar atau kriteria ini bersifat kuantitatif maupun kualitatif.

4) Tahap Pengurutan Usulan yang Layak

Jika terdapat lebih dari satu usulan proyek bisnis yang dianggap layak dan terdapat keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki manajemen untuk merealisasikan semua proyek tersebut, maka perlu dilakukan pemilihan proyek yang dianggap paling penting untuk direalisasikan. Sudah tentu, proyek yang

diprioritaskan ini mempunyai skor tertinggi jika dibandingkan dengan usulan proyek yang lain berdasarkan kriteria-kriteria penilaian yang telah ditentukan.

5) Tahap Rencana Pelaksanaan

Setelah suatu usulan proyek dipilih untuk direalisasikan, perlu dibuat suatu rencana kerja pelaksanaan pembangunan proyek itu sendiri. Mulai dari menentukan jenis pekerjaan, jumlah dan kualifikasi tenaga pelaksana, ketersediaan dana dan sumber daya lain, kesiapan manajemen dan lain-lain.

6) Tahap Pelaksanaan

Setelah semua persiapan yang harus dikerjakan selesai disiapkan, tahap pelaksanaan proyek pun dimulai. Semua tenaga pelaksana proyek, mulai dari pemimpin sampai pada 13 tingkat yang paling bawah, harus bekerja sama dengan sebaik-baiknya sesuai dengan rencana yang telah diterapkan.

7. Aspek-Aspek Studi Kelayakan Bisnis

(1) Aspek Finansial

Menurut Kasmir dan jakfar (2012) aspek keuangan merupakan aspek yang digunakan untuk menilai perusahaan secara keseluruhan.

Terdapat beberapa hal yang harus dianalisis yaitu:

1) Aliran kas (*Cash Flow*)

Menurut Kasmir dan Jakfar (2012) *Cash flow* merupakan arus kas yang ada di perusahaan dalam suatu periode tertentu. *Cash flow* menggambarkan berapa uang yang masuk (*cash in*) ke perusahaan dan jenis-jenis pemasukan tersebut. *Cash flow* juga menggambarkan berapa uang yang keluar (*cash out*) serta jenis-jenis biaya yang dikeluarkan.

2) *Payback Period*

Menurut Kasmir dan Jakfar (2012) metode *Payback Period* (PP) merupakan teknik penilaian terhadap jangka waktu (periode) pengembalian investasi suatu proyek atau usaha. Perhitungan ini dapat dilihat dari perhitungan kas bersih (*proceed*) yang diperoleh setiap tahun. Nilai kas bersih merupakan penjumlahan laba setelah pajak ditambah dengan penyusutan (dengan catatan jika investasi 100% menggunakan modal sendiri).

3) *Net Present Value*

Terdapat beberapa pengertian dalam Metode *Net Present Value* yaitu sebagai berikut :

- Menurut Kasmir dan Jakfar (2007), “*Net Present Value*” (NPV) atau nilai bersih sekarang merupakan perbandingan antara PV kas Bersih (*PV of Proceed*) dengan PV investasi (*Capital Outlays*) selama umur investasi. Selisih antara nilai kedua PV tersebutlah yang kita kenal dengan *Net Present Value* (NPV).

Rumus dalam Metode *Net Present Value* adalah :

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{OCF_t}{(1+k)^t} - IO$$

dimana :

OCF_t = Arus kas setelah pajak pada periode t

IO = Pengeluaran awal investasi

K = Tingkat diskonto (*discount factor*), yaitu tingkat pengembalian minimum yang diinginkan atas suatu investasi

n = Lamananya Proyek yang di jalankan

4) *Profitability Index*

Definisi dari *Profitability Index* menurut beberapa ahli. Definisi-definisi dari para ahli tersebut antara lain :

- Menurut Kasmir dan Jakfar (2007), *Profitability indeks* (PI) atau *benefit and cost ratio* (B/C Ratio) merupakan resiko aktivitas dari jumlah nilai sekarang penerimaan bersih dengan nilai sekarang pengeluaran investasi selama umur investasi.

Rumus yang digunakan dalam *Profitability Indeks* adalah :

$$PI = \frac{PV \text{ kas masuk}}{PV \text{ kas keluar}}$$

5) *Internal Rate of Return*

Devinisi dari IRR menurut ahli. antara lain :

- Kelayakan bisnis juga di nilai dari seberapa besar pengembalian bisnis terhadap investasi yang ditanamkan. Hal ini di tunjukan dengan mengukur besaran *internal rate of retrurn* (IRR), IRR adalah tingkat *discount rate* (DR) yang menghasilkan NPV sama dengan nol. Besaran yang dihasilkan dari perhitungan ini adalah dalam satuan persentase (%). Suatu bisnis dinyatakan layak apabila IRR-nya lebih besar dari *opportunity cost of capital*-nya (DR). Pada umumnya dalam menghitung tingkat IRR dilakukan dengan menggunakan metode interpolasi di antara *discount rate* yang lebih rendah (menghasilkan NPV positif) dengan tingkat *discount rate* yang lebih tinggi (yang menghasilkan NPV negatif).

Pada tingkat bunga tersebut menggambarkan besarnya *Internal Rate of Return* dari usul investasi tersebut, cara ini dinamakan interpolasi.

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \times (i_1 - i_2)$$

Dimana ;

IRR = *Internal Rate of Return* yang dicari

i_1 = Tingkat bunga ke- 1

i_2 = Tingkat bunga ke- 2

NPV_1 = NPV ke- 1

NPV_2 = NPV ke- 2

DAFTAR PUSTAKA

Kasmir dan Jakfar. 2007. Studi Kelayakan Bisnis. Edisi Kedua. Cetakan Keempat. Jakarta: Penerbit Prenada Media group

Sunariyah. 2006. Pengantar Pengetahuan Pasar Modal, Edisi Kelima, UPP STIM YKPN, Yogyakarta

Kasmir, dan Jakfar. 2012. Studi Kelayakan Bisnis. Edisi Revisi, Jakarta : Penerbit Kencana Prenada Media Group.

Husein Umar, 2007, **Studi Kelayakan Bisnis** Edisi ketiga revisi. Jakarta :PT Gramedia Pustaka Utama

Husnan, Suad dan Suwarsono, 2008, **Studi Kelayakan Proyek**, Edisi 4, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.



MODUL PERKULIAHAN

Entrepreneurship And Innovation Management

Bab 8 Rencana Bisnis, Komponen dan Langkah Penyusunannya

Abstract

Kompetensi

Pembahasan

I. Pendahuluan

Sebagai salah satu bagian terpenting dalam berwirausaha, pemahaman akan pengertian Business Plan yang benar bersifat sangat krusial. Dalam modul 09 ini, akan dibahas beberapa aspek penting dari rencana bisnis antara lain : pengertian rencana bisnis, manfaat rencana bisnis, langkah menyusun rencana bisnis dan kesimpulan.

Kadangkala, banyak sekali perencanaan bisnis tidak sesuai hasilnya dengan kenyataan setelah operasional. Hal itu sangat mungkin terjadi dan tidak dapat disalahkan karena parameter ekonomi di *real market* (pasar yang nyata) sangat sulit diduga dan selalu berubah-ubah. Itulah yang menyebabkan suatu bisnis bertahan atau tetap berjalan walupun hasil dengan perencanaannya menyimpang adalah dari motivasi yang tetap kuat dari wirausahannya

Secara umum terdapat dua factor yang menyebabkan kegagalan usaha, pertama tidak adanya rencana bisnis dan kedua tidak siap menghadapi dunia bisnis sesungguhnya. Sering dikatakan bahwa kegagalan merencanakan bisnis bearti merencanakan untuk gagal, karena bisnis merupakan rencana bukan produk atau prosedur.

Perencanaan yang baik akan memperkirakan aspe aspek yang tak terduga. Dan menurut Robert T. Kiyosaki menyatakan bahwa separuh dari pekerjaan entrepreneur dalah merencanakan. Faktor kegagalan yang kedua adalah kebanyakan pemilik bisnis tidak menyiapkan diri untuk menghadapi dunia bisnis sesungguhnya.

II. Pengertian Rencana Bisnis

Hisrich-Peters dalam bukunya berjudul “Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise” memberikan definisi sebagai berikut: The business plan is a written document prepared by the entrepreneur that describes all the relevant external and internal elements involved in starting a new venture. It is often an integration of functional plans such as marketing, finance, manufacturing and human resources. (Hisrich-Peters)

Dari difinisi tersebut dapat dijelaskan bahwa business plan adalah dokumen tertulis yang disiapkan oleh wirausaha yang menggambarkan semua unsur-unsur yang relevan baik internal, maupun eksternal mengenai perusahaan untuk

memulai usaha. Isi rencana bisnis memuat perencanaan terpadu menyangkut pemasaran, permodalan, manufaktur dan sumber daya manusia.

Disamping difinsi diatas terdapat pula definisi business plan yang cukup panjang yang diungkapkan oleh Bygrave, sebagai berikut:

Business Plan adalah dokumen yang disediakan oleh entrepreneur berdasarkan pandangan penasihat profesionalnya yang memuat rincian tentang masa lalu, keadaan sekarang dan kecenderungan masa depan dari sebuah perusahaan. Isinya mencakup analisis tentang manajerial, keadaan fisik bangunan, karyawan, produk, sumber permodalan, informasi tentang jalannya perusahaan selama ini dan posisi pasar dari perusahaan. Business Plan juga berisi tentang rincian profit, neraca perusahaan, proyeksi aliran kas untuk dua tahun yang akan datang. Juga memuat pandangan dan ide dari anggota tim manajemen serta memuat strategi tujuan perusahaan yang hendak dicapai.

Business plan dibuat dalam bentuk jangka pendek ataupun jangka panjang yang pertama kali diikuti untuk tiga tahun berjalan. Business plan merupakan rencana perjalanan atau road map yang akan diikuti oleh wirausaha. Business plan seakan-akan menjawab pertanyaan: Where am I now? Where am I going? How will I get there?

Sahlman menjelaskan bahwa rencana bisnis yang unggul harus berisi tentang informasi yang dibutuhkan oleh investor. Selanjutnya dijelaskan bahwa rencana bisnis hendaknya mempertimbangkan empat factor yang saling terkait pada suatu bisnis baru. Keempat factor tersebut adalah : Manusia, peluang, konteks serta resiko dan penghargaan.

Jacky Ambadar dalam bukunya seri Wirausaha Praktis: Rencana Usaha yang Rasional menjabarkan bahwa sukses atau tidaknya sebuah usaha tidak diukur dari besarnya modal dan kuatnya jaringan relasi usaha Anda. Akan tetapi, sebuah usaha akan mencapai sukses apabila sebuah usaha memiliki pembuatan rencana usaha yang rasional di awal usaha.

Dengan adanya perencanaan usaha akan menjadi penentu arah kemana Anda akan membawa rencana usaha yang akan Anda jalankan. Dengan bahasa yang mudah dicerna serta beragam cerita sukses para pengusaha yang dikupas dan di bahas oleh Jacky Ambadar dalam buku tersebut dapat membantu memudahkan calon pengusaha untuk mengenali dan memahami bagaimana cara membuat perencanaan usaha dengan cara yang sangat sederhana .

III. Manfaat Rencana Bisnis

Rencana bisnis memuat rincian kegiatan operasi dan rencana keuangan, peluang dan strategi pemasaran serta menggambarkan keterampilan dan kemampuan manajer dalam menjalankan usaha.

Perannya adalah sebagai peta atau pedoman yang menunjukkan bahwa entrepreneur telah melakukan berbagai kajian dari berbagai aspek sehingga dianggap sudah siap untuk melaksanakan usaha dengan sebuah model bisnis yang dirumuskan dalam bentuk rencana bisnis.

Rencana bisnis merupakan jaminan atau asuransi, yang sedini mungkin mencegah entrepreneur salah langkah dalam mengembangkan bisnis yang berujung pada kegagalan dan juga mencegah salah pengelolaan pada bisnis yang sangat berpotensi sukses. Rencana bisnis bermanfaat bagi entrepreneur dan pemilik dana (investor). Bagi entrepreneur rencana bisnis memberikan pedoman atau panduan operasi perusahaan dengan membuat rencana untuk masa yang akan datang dan menyusun strategi untuk mencapai kesuksesannya. Rencana ini membantu entrepreneur agar dapat memimpin perusahaan dengan sukses.

Tabel 01. Berikut ini menjelaskan beberapa point penting tentang manfaat atau peran rencana bisnis baik bagi entrepreneur (pengusaha) maupun bagi pemilik dana, yaitu sebagai berikut :

Tabel 01 Manfaat Rencana Bisnis

MANFAAT RENCANA BISNIS	
BAGI ENTREPRENEUR	BAGI PEMILIK DANA
<ul style="list-style-type: none">• Menjelaskan waktu, usaha, riset dan disiplin yg dibutuhkan untuk bisnis tsb• Mendorong Entrepreneur untuk lebih teliti dan hati hati• Membantu mengembangkan strategi dan pencapaian hasil• Menyediakan informasi yang lengkap• Sebagai alat komunikasi bagi investor	<ul style="list-style-type: none">• Menjelaskan potensi pasar dan rencana untuk meraih pasar• Menggambarkan strategi dan kemampuan untuk mencapai tujuan• Mengidentifikasi resiko kritis dan langkah penting serta rencana pencapaian tujuan• Menyediakan informasi untuk evaluasi bisnis dan keuangan• Panduan untuk menilai kemampuan perencanaan dan strategi entrepreneur

Bagi pemilik dana, rencana bisnis memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Menyediakan secara rinci potensi pasar dan rencana untuk mengamankan bagian pasar.
2. Mengilustrasikan kemampuan usaha untuk memenuhi kewajiban utang dan pengembalian atas ekuitas (ROE/*Return on Equity*) yang cukup.
3. Mengidentifikasi risiko kritis dan peristiwa krusial dengan diskusi mengenai rencana kontingensi yang menyediakan kesempatan untuk keberhasilan usaha.
4. Dengan menyediakan uraian yang lengkap, rencana bisnis memberikan kepada pemilik dana dokumen yang jelas dan lengkap, yang memuat informasi yang dibutuhkan untuk evaluasi bisnis dan keuangan.
5. Bagi pemilik dana yang tidak memiliki pengetahuan terhadap entrepreneur, rencana bisnis menyediakan panduan yang berguna untuk menilai kemampuan perencanaan dan manajerial sang entrepreneur.
6. Dengan menyediakan uraian yang lengkap, rencana bisnis memberikan kepada pemilik dana dokumen yang jelas dan lengkap, yang memuat informasi yang dibutuhkan untuk evaluasi bisnis dan keuangan.
7. Bagi pemilik dana yang tidak memiliki pengetahuan terhadap entrepreneur, rencana bisnis menyediakan panduan yang berguna untuk menilai kemampuan perencanaan dan manajerial sang entrepreneur.

IV. Langkah Menyusun Rencana Bisnis

Seperti diketahui untuk memulai sebuah usaha diperlukan sebuah rencana bisnis yang matang, anda harus meluangkan waktu untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang berhubungan dengan usaha nantinya, mulailah dengan mencatat apa saja yang terlintas di pikiran anda, kemudian cari informasi dan data-data lainnya, apa saja yang harus disertakan dan apa saja yang tak perlu disertakan, bagaimana melengkapi dan dimana anda dapat mendapatkan sumber-sumber informasi untuk menyusun rencana bisnis yang baik.

Ada tujuh komponen dalam menyusun rencana bisnis (Business Plan), semua bagian tersebut penting, saling terkait dan berhubungan dalam kegiatan perencanaan bisnis sehingga menghasilkan sebuah persiapan yang baik untuk memulai bisnis. Wartawirausaha kali ini akan membahas secara singkat tentang bagaimana membuat rencana bisnis yang sederhana, tentu konsep ini dapat anda kembangkan sesuai kebutuhan agar dapat menemukan konsep yang paling cocok dan fleksibel. Dalam artikel kedua juga kami sertakan contoh gambaran sederhana menyusun rencana bisnis membuat situs marketplace.

Berikut adalah komponen-komponen penting dalam menyusun sebuah rencana bisnis:

1. Ulasan Deskripsi Bisnis

Disini anda harus menjelaskan secara singkat apa bidang usaha yang akan dijalankan. Tuliskan potensi produk anda saat ini dan kemungkinannya dimasa depan. Juga berikan informasi peluang pasarnya serta perkembangan produk untuk bisa bertahan dan menyesuaikan dengan pasar yang ada.

2. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran yang akan dijalankan haruslah merupakan hasil analisa pasar yang telah dilakukan dengan cermat. Analisa pasar adalah kekuatan yang harus anda gunakan untuk menciptakan target pembeli, anda harus memahami seluruh aspek yang berkaitan dengan pasar sehingga target penjualan dapat ditentukan (kemana produk anda akan dipasarkan).

3. Analisa Pesaing

Analisa Pesaing digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing anda dalam satu pasar yang sama. Setelah menemukan kekuatannya, kemudian mencari strategi untuk memasarkan produk dengan cara yang berbeda dengan pesaing. Anda juga harus mencari strategi untuk menghalangi pesaing masuk dan meniru strategi yang sama dengan anda. Demikian juga dengan kelemahan yang ditemukan, dapat dieksploitasi dengan mengembangkan produk yang lebih baik dari pesaing anda.

4. Rencana Desain dan Pengembangan

Rencana desain dan pengembangan diperlukan untuk menunjukkan tahap perencanaan produk, grafik pengembangan dalam konteks produksi dan penjualan. Ini berguna untuk membuat rencana anggaran biaya produksi yang sesuai dengan kebutuhan.

5. Rencana Operasional dan Manajemen

Rencana operasional dan manajemen dibuat untuk menjelaskan bagaimana usaha akan berjalan dan berkelanjutan. Rencana operasional akan berfokus pada kebutuhan logistik perusahaan, misalnya bermacam tugas dan tanggung jawab tim manajemen, bagaimana prosedur penugasan antar divisi dalam perusahaan serta kebutuhan anggaran dan pengeluaran yang berkaitan dengan operasional perusahaan.

6. Pembiayaan

Faktor pembiayaan menjadi unsur penting dalam sebuah rencana bisnis. Darimana sumber dana berasal, bagaimana mengatur anggaran agar efisien namun tetap dapat mengoperasikan seluruh divisi dalam perusahaan agar berjalan lancar.

7. Kesimpulan Usaha

Yang terakhir disusun adalah kesimpulan dari seluruh kerangka bisnis plan. Anda dapat menampilkan jadwal waktu tiap komponen diatas akan dilakukan, perkiraan waktunya dan hal-hal penting lainnya yang akan mendukung segala aktifitas dalam memulai usaha.

Dari berbagai sumber terkait dengan Rencana Bisnis maka dapat disimpulkan bahwa rencana bisnis memuat 7 komponen utama yaitu :

1. Ringkasan Eksekutif

Ringkasan eksekutif biasanya tidak lebih dari tiga halaman yang secara lengkap menggambarkan rencana bisnis. Dan sebelum melihat rencana secara keseluruhan biasanya investor atau pemilik dana akan membaca ringkasan eksekutif. Ringkasan eksekutif memuat antara lain :

- 1) Konsep bisnis
- 2) Misi perusahaan
- 3) Produk/jasa
- 4) Persaingan
- 5) Target dan ukuran pasar
- 6) Strategi pemasaran
- 7) Tim manajemen
- 8) Keuangan

2. Deskripsi Bisnis

Menggambaran secara sekilas tentang produk atau jasa yang akan menjadi pilihan bisnis dan arah kemana bisnis akan dijalankan, antara lain memuat :

- a) Identitas perusahaan: nama, lokasi, badan hukum
- b) Visi dan misi perusahaan
- c) Gambaran sekilas tentang produk/jasa
- d) Perkembangan sampai saat ini
- e) Status hukum dan kepemilikan

3. Strategi Pemasaran

Menjelaskan semua spek yang terkait dengan strategi pemasaran, antara lain :

- 1) Tren dan pertumbuhan industri
- 2) Gambaran pasar
- 3) Ukuran dan tren pasar
- 4) Peluang strategis
- 5) Target pasar
- 6) Karakteristik pasar

4. Analisis Persaingan

Menguraikan sekaligus melakukan analisis terkait dengan persaingan bisnis yang berhubungan dengan produk atau jasa yang sejenis, antara lain menggambar hal sebagai berikut :

- 1) Pesaing
- 2) Posisi dalam persaingan
- 3) Distribusi pangsa pasar
- 4) Kelebihan dibanding pesaing

5. Rencana Desain dan Pengembangan

- 1) Tujuan usaha jangka panjang
- 2) Strategi
- 3) Sasaran-sasaran dan jadwal pencapaian (milestones)
- 4) Evaluasi risiko
- 5) Exit Plan

6. Rencana Operasi dan Manajemen

- 1) Fasilitas
- 2) Proses produksi
- 3) Pengendalian persediaan
- 4) Pasokan dan Distribusi
- 5) R&D/Pengembangan produk
- 6) Kontrol keuangan
- 7) Tim manajemen
- 8) Konsultan

7. Analisis Rencana Keuangan

- 1) Proyeksi pendapatan
- 2) Proyeksi aliran kas
- 3) Neraca

- 4) Sumber modal & penggunaan
- 5) Asumsi yang digunakan
- 6) Analisis Break-Even, Payback Period, IRR, NPV

V. Kesimpulan

Business Plan adalah dokumen penting dan sangat berguna bagi sebuah bisnis, yang memperlihatkan keadaan sekarang dan masa depan yang dikehendaki .

Jadi perencanaan bisnis ini atau *business plan* merupakan penelitian mengenai kegiatan organisasi sekarang dan yang akan datang dan menyusun kegiatan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan yang dituangkan dalam suatu dokumen perencanaan. Perencanaan bisnis/*business plan* merupakan penelitian mengenai kegiatan organisasi sekarang dan yang akan datang dan menyusun kegiatan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan yang dituangkan dalam suatu dokumen perencanaan. Perencanaan bisnis sangat erat hubungannya dengan wirausaha, sebab perencanaan bisnis ini dibuat agar hasil penciptaan usaha yang dibuat mendekati dengan kenyataannya. Diharapkan dengan perencanaan bisnis yang baik maka perencanaan dengan kenyataannya memiliki perbedaan yang cukup kecil. Karena itu perencanaan bisnis ini dapat digunakan sebagai pedoman penciptaan usaha.

Daftar Pustaka :

1. Sahlman, William A. "How to Write a Great Business Plan." Art. 97409. *Harvard Business Review* 75, no. 1 (January–February 1997). [View Details](#)
2. Roberts, Michael J., Howard H. Stevenson, William A. Sahlman, Paul Marshall and Richard G. Hamermesh, eds. *New Business Ventures and the Entrepreneur*. 6th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2006. [View Details](#)
3. Jacky Ambadar, Miranty Abidin, Yanti Isa , Seri Wirausaha Praktis: Rencana Usaha yang Rasional , Penerbit Yayasan Bina Karya Mandiri, Tahun 2007
4. William D Bygrave, The Portable Mba in Entrepreneurship, Publish by John Wiley & Sons New Jersey, Canada 1994
5. **Hisrich, Robert D. and Peters, Michael P.**, Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise, Third Edition (Homewood: Irwin Publishing Co., 1995).
6. **Hisrich, Robert D. Peters, Michael P. and Shepherd, Dean A.**, Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise, Sixth Edition (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill Publishing Company, 2005)

BAB 9

Business Plan menurut Hisrich and Peters:

“The business plan is a written document prepared by the entrepreneur that describe all the relevant external and internal elements involved in starting a new venture. It is often an integration of functional plans such as marketing, finance, manufacturing and human resources.” (Hisrich, Peter, 1995:113).

Jadi business plan adalah dokumen tertulis yang disiapkan oleh wirausaha yang menggambarkan semua unsur-unsur yang relevan baik internal, maupun eksterhal mengenai perusahaan untuk memulai sewaktu usaha. Isinya Bering merupakan perencanaan terpadu menyangkut pemasaran, permodalan, manufaktur dan sumber daya manusia.

Business Plan menurut Max Coulthard, Andrea Howell, and Geoff. Clarke:

“Business plan is a detailed study of the organization’s activities, which highlights where the organization has been, where it is owe and where it might get to in the future, and incorporates an action program to achieve these results.” (M.Coulthard, A.Howell, G. Clarke, 1999:3).

Business Plan menurut Megginson:

It is a written statement setting forth the business’s mission and objectives, its operational and financial details, its ownership and management structure and how it hopes to achieve its objectives (Megginson, 2000)

Artinya Business plan adalah suatu rencana tertulis yang memuat misi dan tujuan bisnis, cara kerja dan rincian keuangan/permodalan susunan para pemilik dan manajemen dan bagaimana cara mencapai tujuan bisnisnya.

Business Plan menurut Bygrave:

A business plan is a document that convincingly demonstrates the ability of your business to sell enough of its product or service to make a satisfactory profit and be attractive to potential backers.

A better definition: A business plan is a selling document that conveys the excitement and promise of your business to any potential backers or stakeholders. (Bygrave 1994: 114)

Artinya Business Plan merupakan suatu dokumen yang menyatakan keyakinan akan kemampuan sebuah bisnis untuk menjual barang atau jasa dengan menghasilkan keuntungan yang memuaskan dan menarik bagi penyandang dana.

Definisi yang lebih baik menyatakan bahwa Business Plan adalah sebuah selling document yang mengungkapkan daya tarik dan harapan sebuah bisnis kepada penyandang dana potensial.

Lebih lanjut Bygrave menjelaskan bahwa: Business Plan adalah dokumen yang disediakan oleh entrepreneur sesuai pula dengan pandangan penasihat profesionalnya yang memuat rincian tentang masa lalu, keadaan sekarang dan kecenderungan masa depan dari sebuah perusahaan. Isinya mencakup analisis tentang manajerial, keadaan fisik bangunan, karyawan, produk, sumber permodalan, informasi tentang jalannya perusahaan selama ini dan posisi pasar dari perusahaan. Business Plan juga berisi tentang rincian profit, neraca perusahaan, proyeksi aliran kas untuk dua tahun yang akan datang. Juga memuat pandangan dan ide dari anggota tim manajemen. Hal ini menyangkut strategi tujuan perusahaan yang hendak dicapai.

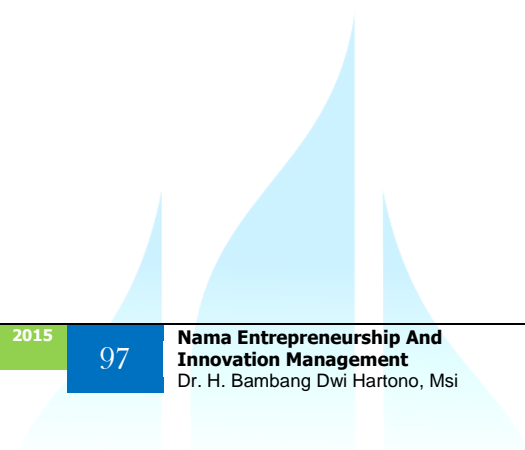
Business plan dibuat dalam bentuk jangka pendek ataupun jangka panjang yang pertama kali diikuti untuk tiga tahun berjalan. Business plan merupakan rencana perjalanan atau road map yang akan diikuti oleh wirausaha. Business plan seakan-akan menjawab pertanyaan: *Where am I now? Where am I going? How will I get there?*

Siapa yang memerlukan Business Plan selain anda?

Investor yang potensial perbankan, konsultan, staf karyawan, pemasok barang dan bahkan konsumen akan mempelajari business plan ini.

Sebuah business plan dapat dinilai oleh pembaca dengan memberikan bobot penilaian sangat bagus, bagus, sedang, dan kurang baik.

Mengenai kedalaman dan rincian dari sebuah business plan sangat tergantung kepada luasnya bisnis yang akan dilakukan, apakah bisnisnya merupakan sebuah industri berskala besar atau hanya toko barang-barang kelontong.



Kesimpulan

Business Plan adalah dokumen penting dan sangat berguna bagi sebuah bisnis, yang memperlihatkan keadaan sekarang dan masa depan yang dikehendaki . Jadi perencanaan bisnis ini atau *business plan* merupakan penelitian mengenai kegiatan organisasi sekarang dan yang akan datang dan menyusun kegiatan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan yang dituangkan dalam suatu dokumen perencanaan. Perencanaan bisnis/*business plan* merupakan penelitian mengenai kegiatan organisasi sekarang dan yang akan datang dan menyusun kegiatan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan yang dituangkan dalam suatu dokumen perencanaan. Perencanaan bisnis sangat erat hubungannya dengan wirausaha, sebab perencanaan bisnis ini dibuat agar hasil penciptaan usaha yang dibuat mendekati dengan kenyataannya. Diharapkan dengan perencanaan bisnis yang baik maka perencanaan dengan kenyataannya memiliki perbedaan yang cukup kecil. Karena itu perencanaan bisnis ini dapat digunakan sebagai pedoman penciptaan usaha.



MODUL PERKULIAHAN

Entrepreneurship And Innovation Management

Bab 10 Strategi Segmenting, Targeting & Positioning

Abstract

Diisidengan abstract

Kompetensi

Diisidengankompetensi

Pembahasan

Pendahuluan

Pemasaran merupakan suatu kegiatan yang terpenting didalam kehidupan perusahaan sebagai usahanya untuk mencapai tujuan, mengembangkan usaha, mendapatkan laba serta mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri. Berhasil tidaknya suatu usaha atau bisnis sangat tergantung pada keahlian manajemen serta keahlian bidang pemasaran.

“Strategic Marketing” perusahaan-perusahaan di seluruh dunia saat ini dihadapkan pada tantangan (challenges) yang belum pernah terjadi sebelumnya dan juga dihadapkan pada peluang yang “exciting” di abad kedua puluh satu ini. Didorong oleh tuntutan pelanggan dengan tuntutan “value” yang sangat beragam dan bervariasi, persaingan global yang agresif, gejolak pasar yang dinamis, munculnya godaan melalui teknologi baru, dan adanya inisiatif ekspansi secara global, maka strategi pemasaran telah menjadi tanggung jawab perusahaan untuk menjawab dan menghadapi berbagai tantangan dan peluang diatas.

Pemusatan atau konsentrasi identifikasi peluang yang dihasilkan (di generated) dari tantangan atau ancaman yang ada merupakan kebutuhan penting (critical need) untuk meningkatkan pemahaman pasar dan ruang persaingan, penyampaian nilai kepada pelanggan, budaya dan proses yang inovatif serta desain organisasi yang efektif.

Peran “Strategic Marketing” terhadap kinerja bisnis ditunjukkan melalui strategi berorientasi pasar dari organisasi yang sukses bersaing dalam situasi pasar yang beragam dan kompetitif. Dengan memberikan nilai pelanggan yang unggul, memanfaatkan kemampuan yang khas, menanggapi dengan cepat terhadap keragaman dan perubahan di pasar, mengembangkan budaya inovasi, dan mengakui tantangan bisnis global menuntut inisiatif yang memerlukan strategi pemasaran yang efektif untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. *Pemasaran strategik* meneliti dasar logika dan proses untuk merancang dan menerapkan strategi market-driven.

Keragaman pelanggan dan bentuk-bentuk persaingan yang baru menciptakan pertumbuhan yang mengesankan dan peluang kinerja untuk perusahaan-perusahaan yang berhasil menerapkan konsep strategik pemasaran dan analisis dalam mengembangkan strategi bisnis dan implementasi. Tantangan untuk menjadi market-driven adalah jelas dalam industri yang beragam di seluruh dunia. Menganalisis perilaku pasar dan strategi yang cocok untuk kondisi yang berubah memerlukan pendekatan pendekatan untuk pengembangan strategi pemasaran dan implementasi..

Strategic Marketing menguji strategi pemasaran dalam menggunakan konsep-konsep kombinasi, proses2 aplikasi, dan studi kasus untuk mengembangkan pengambilan keputusan oleh manajer dan para profesional dan menerapkannya pada situasi bisnis tertentu.

Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah sebuah pola pikir pemasaran yang akan di pakai untuk mencapai tujuan pemasaran suatu perusahaan, bisa berupa strtegi spesifik untuk pasar sasaran,

penetapan posisi , bauran pemasaran, atau terkait strategi biaya pemasaran. Bagaimana peran pemasaran dalam menjalankan sebuah bisnis dapat di lihat pada gambar berikut ini :

Gambar : Pemetaan Peran Pemasaran Dalam Bisnis



Menurut Armstrong dan Kotler (2005), marketing adalah “A societal process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating, offering and freely exchanging products and services of value with others”

Sedangkan pengertian **Marketing strategy menurut Armstrong dan Kotler (2012)**, yaitu “The marketing logic by which the business unit hopes to achieve its marketing objective”. Menurut Guiltinan dan Paul (1992), definisi strategi pemasaran adalah pernyataan pokok tentang dampak yang diharapkan akan dicapai dalam hal permintaan pada target pasar yang ditentukan.

Segmentasi (Segmentation)

Singkatnya, segmentasi diperlukan agar anda dapat melayani lebih baik, melakukan komunikasi yang lebih persuasif, dan yang terpenting memuaskan kebutuhan2 dan keinginan2 pihak yang ingin anda tuju

Pada dasarnya, segmentasi pasar adalah proses membagi pasar keseluruhan suatu produk atau jasa ke dalam beberapa segmen. Dengan melakukan segmentasi pasar, pemasaran akan lebih terarah dan efektif sehingga dapat memberikan kepuasan kepada konsumen.

Untuk memasarkan suatu produk misalnya, seorang marketer harus tahu betul siapa yang kan jadi konsumennya, Dari sekitar 225 juta konsumen indonesia marketer harus memilih satu atau beberapa segmen saja yang memiliki karakter dan respons yang sama.

Dengan memahami siapa konsumennya, maka ia dapat menentukan bagaimana cara menjangkaunya, produk apa yang di butuhkan, berapa harga yang layak dibebankan, dan bagaimana mempertahankan pasar dari serangan pesaing

Strategi segmentasi berkembang demikian pesat sesuai dengan perubahan perilaku konsumen dan persaingan bisnis. Pendekatan segmentasi yang masih tradisional tidak akan mampu secara efektif menjangkau dan menyeleksi pasar . Tabel berikut adalah contoh segemntasi yang menggunakan pendekatan tradisional :

Tabel 1. Model Segmentasi Dengan Pendekatan Trasional

PENDEKATAN TRADISIONAL	
SEGMENTASI	DESKRIPSI
1. Demografis	<ul style="list-style-type: none"> Konsumen dibeda berdasarkan karakteristik demografi : usia, gender, penddk, pekerjaan dsb
2. Geografis	<ul style="list-style-type: none"> Dibedakan berdasarkan wilayah tempat tinggalnya, bagian barat bagian timur, pulau , propinsi, kota, kota besar , kota kecil, desa
3. Geodemografis	<ul style="list-style-type: none"> Konsumen yg tiinggal di satu wil geografis tertentu diyakini memiliki karakter demografi yg sejenis (namun wil geografis hrs sesempit mungkin, mis kawasan pemukiman, area kode pos atau kelurahan

Swastha & Handoko (1997) mengartikan segmentasi pasar sebagai kegiatan membagi–bagi pasar/market yang bersifat heterogen kedalam satuan–satuan pasar yang bersifat homogen.Sedangkan definisi yang diberikan oleh Pride & Ferrel (1995) mengatakan bahwa segmentasi pasar adalah suatu proses membagi pasar ke dalam segmen-segmen pelanggan potensial dengan kesamaan karakteristik yang menunjukkan adanya kesamaan perilaku pembeli.Di lain pihak Pride & Ferrel (1995) mendefinisikan segmentasi pasar sebagai suatu proses pembagian pasar keseluruhan menjadi kelompok–kelompok pasar yang terdiri dari orang–orang yang secara relatif memiliki kebutuhan produk yang serupa

Menurut Solomon dan Elnora (2003), [segmentasi](#) adalah "The process of dividing a larger market into smaller pieces based on one or more meaningful, shared characteristic". Dengan melaksanakan segmentasi pasar, kegiatan pemasaran dapat dilakukan lebih terarah dan sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat digunakan secara lebih efektif dan efisien dalam rangka memberikan [kepuasan bagi konsumen](#). Selain itu perusahaan dapat melakukan program-program pemasaran yang terpisah untuk memenuhi kebutuhan khas masing-masing segmen.

Berikut ini adalah beberapa variabel segmentasi yang sering digunakan sebagai pendekatan dalam melakukan segmentasi, yaitu sebagai berikut :

1. Demografis

Segmentasi ini dilakukan dengan membagi pasar ke dalam kelompok-kelompok berdasarkan variabel demografis seperti: Usia, jenis kelamin, besarnya keluarga, pendapatan, ras, pendidikan, pekerjaan, geografis.

2. Psikografis

Segmentasi ini dilakukan dengan membagi pasar ke dalam kelompok-kelompok yang berlainan menurut kelas sosial, gaya hidup, kepribadian, dan lain-lain. Informasi demografis sangat berguna, tetapi tidak selalu menyediakan informasi yang cukup untuk membagi konsumen ke dalam segmen-segmen, sehingga diperlukan segmen berdasarkan psikografis untuk lebih memahami karakteristik konsumen.

3. Perilaku

Segmentasi ini dilakukan dengan membagi konsumen ke dalam segmen-segmen berdasarkan bagaimana tingkah laku, perasaan, dan cara konsumen menggunakan barang/situasi pemakaian, dan loyalitas merek. Cara untuk membuat segmen ini yaitu dengan membagi pasar ke dalam pengguna dan non-pengguna produk.

Ciri dari segmentasi yang berdasarkan aspek psikografis dinilai lebih tajam dan efektif dibanding pendekatan lainnya, melalui segmentasi dengan cara ini diperoleh beberapa kelebihan sebagai berikut :

1. Konsumen dibedakan berdasarkan sifat sifat kepribadian, tingkat sosial ekonomi, sikap dan motivasi
2. Konsumsi mencerminkan pandangan seseorang terhadap dirinya sendiri (ikan asin dan ikan fresh)
3. Mempertajam segmentasi demografi

4. Biasanya tercermin dlm gaya hidup dan kepribadian dan riset2 konsumen menekankan pada tiga aspek: aktivitas, minat dan opini

Gaya hidup individu menjadi factor penting untuk di analisa agar diketahui jenis kebutuhan yang diinginkan individu atau kelompok tertentu. Dalam Proses memahami perbedaan Gaya hidup inilah muncul pendekatan Psikografis yg sdh dirintis sejak 1958. Kelompok konsumen dibagi berdasarkan sifat sifat kepribadian, tingkat sosial, sikap dan motivasi ,variabel2 tersebut pengaruhi perilaku pembelian seseorang. Seorang yang membeli produk yg berbeda dengan yg dibeli org lain tergantung tingkat kepuasan dan self image nya . Citra diri pada hakekatnya adalah kombinasi yg kompleks antara sikap terhadap diri sendiri dan hal2 yg cermin cerminkan peranan yg dibawa seseorang dalam masyarakat. Bentuk bentuk produk seperti pakaian dan mobil lebih mencerminkan ego seseorang daripada produk produk yang tingkat keterlihatan pembeliaannya rendah seperti produk sabun.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa segmentasi berdasarka aspek psikografis adalah : segmentasi berdasarkan gaya hidup dan kepribadian manusia, Gaya hidup mencerminkan bgmn orang habiskan waktu dan uangnya (yg dinyatakan dlm aktivitas, minat dan opininya)

Agar segmen pasar dapat bermanfaat maka harus memenuhi beberapa karakteristik:

1. Measurable :
Ukuran, daya beli, dan profil segmen harus dapat diukur meskipun ada beberapa variabel yang sulit diukur.
2. Accessible :
Segmen pasar harus dapat dijangkau dan dilayani secara efektif.
3. Substantial :
Segmen pasar harus cukup besar dan menguntungkan untuk dilayani
4. Differentiable :
Segmen-segmen dapat dipisahkan secara konseptual dan memberikan tanggapan yang berbeda terhadap elemen-elemen dan bauran pemasaran yang berbeda.
5. Actionable :
Program yang efektif dapat dibuat untuk menarik dan melayani segmen-segmen yang bersangkutan.

Langkah dalam mengembangkan segmentasi yaitu:

1. Mensegmen pasar menggunakan variabel-variabel permintaan, seperti kebutuhan konsumen, manfaat yang dicari, dan situasi pemakaian.
2. Mendeskripsikan segmen pasar yang diidentifikasi dengan menggunakan variabel-variabel yang dapat membantu perusahaan memahami cara melayani kebutuhan konsumen tersebut dan cara berkomunikasi dengan konsumen.

Ada pertanyaan yang sering muncul terkait dengan penerapan segmentasi, yaitu apa hubungan segmentasi dengan peluang pasar, persaingan dan pangsa pasar. Untuk menjawab hal tersebut berikut ini beberapa alasan yang dapat menjawab pertanyaan tersebut yaitu :

1. Perusahaan kecil biasanya membatasi diri dalam satu atau dua segmen saja.
2. Menjangkau pasar yang besar diperlukan sumberdaya dan infrastruktur yg solid.
3. Pilihan Jumlah segmen juga sangat ditentukan oleh faktor ekstern seperti kompetisi, daya beli dan tuntutan pasar
4. Melakukan penetrasi kedalam dua atau lebih segmen tidak sederhana, sering perush harus ciptakan merek baru untuk jangkau segmen yg beda. (seperti kasus Produk GT Man diperuntukan segmen menengah keatas). Dan Perusahaan menciptakan beberapa merrek baru untuk segmen yang lain
5. Ada juga yg tidak mengembangkan merek baru shg mengakibatkan positioning kurang tajam dan konsumen menjadi bingung.
6. Kalo BRI buka cabang di new york, atau femina memuat artikel wanita remaja akan berdampak konsumen bingung

Agar penerapan segmentasi dapat dilakukan dengan tepat dan efektif, maka berikut ini sirumuskan prosedur singkat melakukan segmentasi, yaitu :

1. Kumpulkan Informasi Tentang Produk, Persaingan dan Konsumen
2. Pelajari Konsumen yang ingin dilayani dan tentukan basis segmentasi yg akan digunakan yang dikombinasikan dengan basis demografi
3. Aplikasi metodologi untuk mengidentifikasi sejumlah segmen
4. Setelah data terkumpul buatlah profil konsumen pada masing masing segmen
5. Pilihlah target segment yang paling potensial, baik dari segi besar, daya beli maupun kemampuan perush untuk melayani.
6. Kembangkan programj2 pemasaran yg konsisten dengan segmen yg dipilih melalui program marketing mix
Lakukan evaluasi dan perbaiki program2 yang belum sejalan dengan kebutuhan segmen.

Targeting

Tujuan utama yang ingin dicapai dalam targeting adalah menentukan segmen-segmen mana yang atraktif dan “fit” dengan sumberdaya dan kemampuan kita

Definisi targeting menurut Keegan & Green (2008) adalah proses pengevaluasian segmentasi dan pemfokusan strategi pemasaran pada suatu negara, prinsip, atau sekelompok orang yang memiliki potensi untuk memberikan respon. Sedangkan menurut Kotler & Armstrong (2008) adalah sekelompok pembeli (buyers) yang memiliki kebutuhan atau karakteristik yang sama yang menjadi tujuan promosi perusahaan. Dari kedua definisi tersebut targeting merupakan sebuah proses yang sangat penting karena akan menentukan siapa yang akan membeli produk dari perusahaan.

Targeting adalah membidik target market yang telah kita pilih dalam analisa segmentasi pasar. Dalam hal ini tentu saja serangkaian program pemasaran yang dilakukan harus pas dengan karakteristik pasar sasaran yang hendak kita tuju.

Menurut Solomon dan Elnora (2003:232), Target market ialah “Group that a firm selects to turn into customers as a result of segmentation and targeting”. Setelah pasar dibagi-bagi dalam segmen-segmen, maka perusahaan harus memutuskan suatu [strategi](#) target market.

Langkah dalam mengembangkan targeting yaitu :

1. Mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen dengan menggunakan variable-variabel yang dapat mengkuantifikasi kemungkinan permintaan dari setiap segmen, biaya melayani setiap segmen, dan kesesuaian antara kompetensi inti perusahaan dan peluang pasar sasaran.
2. Memilih satu atau lebih segmen sasaran yang ingin dilayani berdasarkan potensi laba segmen tersebut dan kesesuaiannya dengan strategi perusahaan.

Perusahaan dapat memilih dari empat strategi peliputan pasar

1. Undifferentiated targeting strategy,

Strategi ini menganggap suatu pasar sebagai satu pasar besar dengan kebutuhan yang serupa, sehingga hanya ada satu bauran pemasaran yang digunakan untuk melayani semua pasar.

Perusahaan mengandalkan produksi, distribusi, dan periklanan massa guna menciptakan citra superior di mata sebagian besar konsumen.

2. Differentiated targeting strategy,

Perusahaan menghasilkan beberapa produk yang memiliki karakteristik yang berbeda. Konsumen membutuhkan variasi dan perubahan sehingga perusahaan berusaha untuk menawarkan berbagai macam produk yang bisa memenuhi variasi kebutuhan tersebut.

3. Concentrated targeting strategy,

Perusahaan lebih memfokuskan menawarkan beberapa produk pada satu segmen yang dianggap paling potensial.

4. Custom targeting strategy,

Lebih mengarah kepada pendekatan terhadap konsumen secara individual. Langkah dalam mengembangkan targeting yaitu:

(a) Mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen dengan menggunakan variable-variabel yang dapat mengkuantifikasi kemungkinan permintaan dari setiap segmen, biaya melayani setiap segmen, dan kesesuaian antara kompetensi inti perusahaan dan peluang pasar sasaran.

(b) Memilih satu atau lebih segmen sasaran yang ingin dilayani berdasarkan potensi laba segmen tersebut dan kesesuaiannya dengan strategi korporat perusahaan

Positioning

Dua ahli pemasaran dan periklanan ini (Al Ries & Jack Trout) mengatakan bahwa positioning adalah suatu usaha memposisikan produk/jasa dan perusahaan kita di benak pelanggan agar tertari dengan produk kita. Positioning merupakan usaha yang sangat penting dalam manajemen pemasaran, karena kegiatan ini merupakan ujung tombak perusahaan.

Demikian tajamnya segmentasi yang dibuat, dan tepat pula menentukan segmen, tapi kalau tidak mampu melakukan positioning maka sasaran akan luput

Maknanya, mencari ‘posisi’ di dalam pasar, langkah ini dilakukan setelah menentukan strategi segmentasi yang dipakai. Dengan kata lain positioning adalah suatu tindakan atau langkah-langkah dari produsen untuk mendesain citra perusahaan dan penawaran nilai dimana konsumen didalam suatu segmen tertentu mengerti dan menghargai apa yang dilakukan suatu segmen tertentu, mengerti dan menghargai apa yang dilakukan suatu perusahaan, dibandingkan dengan pesaingnya.

Positioning adalah dengan upaya identifikasi, pengembangan, dan komunikasi keunggulan yang bersifat khas serta unik. Dengan demikian, produk dan jasa perusahaan dipersepsikan lebih superior dan khusus (distinctive) dibandingkan dengan produk dan jasa pesaing dalam persepsi konsumen.

Persepsi pelanggan terhadap produk yang dihasilkan dan bukan hanya sekedar produk fisik adalah fokus utama Positioning. Keberhasilan positioning sangat ditentukan oleh kemampuan sebuah perusahaan untuk mendeferensiasikan atau memberikan nilai superior

kepada pelanggan. Nilai superior sendiri dibentuk dari beberapa komponen. Sedangkan kunci utama keberhasilan positioning terletak pada persepsi yang diciptakan dari persepsi perusahaan terhadap dirinya sendiri, persepsi perusahaan terhadap pesaing, persepsi perusahaan terhadap pelanggan

“Positioning is not what you do to product. It is what you do to the mind of the product” (Ries & Trout, 1986), (Positioning bukan sesuatu yang anda lakukan terhadap produk, tetapi sesuatu ang anda lakukan terhadap otak pelanggan)

Menurut Solomon, dan Elnora (2003:235), Positioning ialah “Developing a marketing strategy aimed at influencing how a particular market segment perceives a good or service in comparison to the competition”. Penentuan posisi pasar menunjukkan bagaimana suatu produk dapat dibedakan dari para pesaingnya.

Ada beberapa positioning yang dapat dilakukan:

a. Positioning berdasarkan perbedaan produk.

Pendekatan ini dapat dilakukan jika produk suatu perusahaan mempunyai kekuatan yang lebih dibandingkan dengan pesaing dan konsumen harus merasakan benar adanya perbedaan dan manfaatnya.

b. Positioning berdasarkan atribut produk atau keuntungan dari produk tersebut.

Pendekatan ini berusaha mengidentifikasikan atribut apa yang dimiliki suatu produk dan manfaat yang dirasakan oleh kosumen atas produk tersebut.

c. Positioning berdasarkan pengguna produk.

Pendekatan ini hampir sama dengan targeting dimana lebih menekankan pada siapa pengguna produk.

d. Positioning berdasarkan pemakaian produk.

Pendekatan ini digunakan dengan membedakan pada saat apa produk tersebut dikonsumsi.

e. Positioning berdasarkan pesaing.

Pendekatan ini digunakan dengan membandingkan keunggulan-keunggulan yang dimiliki oleh pesaing sehingga konsumen dapat memilih produk mana yang lebih baik.

f. Positioning berdasarkan kategori produk.

Pendekatan ini digunakan untuk bersaing secara langsung dalam kategori produk, terutama ditujukan untuk pemecahan masalah yang sering dihadapi oleh pelanggan.

g. Positioning berdasarkan asosiasi.

Pendekatan ini mengasosiasikan produk yang dihasilkan dengan asosiasi yang dimiliki oleh produk lain. Harapannya adalah sebagian asosiasi tersebut dapat memberikan kesan positif terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

h. Positioning berdasarkan masalah.

Pendekatan ini digunakan untuk menunjukkan kepada konsumen bahwa produk yang ditawarkan memiliki positioning untuk dapat memecahkan masalah.

Langkah dalam mengembangkan strategi positioning yaitu:

1. Mengidentifikasi Keunggulan Kompetitif. Jika perusahaan dapat menentukan posisinya sendiri sebagai yang memberikan nilai superior kepada sasaran terpilih, maka ia memperoleh keunggulan komparatif.
2. Dalam menawarkan produk dengan suatu competitive advantage, perusahaan harus menyediakan suatu alasan mengapa pelanggan akan merasa bahwa produk dari perusahaan yang bersangkutan lebih baik daripada para pesaingnya.
3. Perusahaan harus mengevaluasi respon dari target market sehingga dapat memodifikasi strategi bila dibutuhkan

Bahan Diskusi

1. Targeting mempunyai dua fungsi : fungsi “selecting” dan fungsi “Reaching”. Beberapa media di Indonesia secara tekun memilih pasar sasaran yang jelas dan unik. Apa istimewanya melakukan targeting melalui “The Jakarta Post” dan Bisnis Indonesia, siapa target pasar dan produk apa saja yang layak dijangkau melalui ke dua media tersebut.
2. Apa pentingnya Positioning dalam persaingan bisnis dan Jelaskan yang dimaksud dengan “Positioning bukanlah strategi produk tapi strategi komunikasi” . Apa saja pedoman yang bisa di digunakan untuk penerapan positioning . Dalam kasus pemasaran produk Biskuit Oreo, dan pasta gigi “Close Up”, bagaimana positioning dilakukan.
3. Kasus produk GT Man bisa di gunakan sebagai contop penerapan bagaimana pentingnya bagi perusahaan untuk menciptakan merek baru dalam melayani perubahan perilaku konsumen

Daftar Pustaka

1. Kotler, Philip. 2005. Manajemen Pemasaran, Jilid 2. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
2. Kotler dan Gary Armstrong, Prinsip Prinsip Pemasaran, Edisi 13 jilid I, Penerbit Erlangga, Tahun 2012
3. Solomon, Michael. L., Elnora W. Stuart, Marketing, 3th Edition, Pearson Education, Prentice Hall, 2003.
4. Al Ries, Jack Trout, Positioning: the battle for your mind, Jakarta Salemba Empat, 2002
5. Basu Swastha Dharmmesta dan T Hani Handoko, Manajemen Pemasaran : Analisa Perilaku Konsumen, BPFE Yogyakarta, 2000
6. Warren J. Keeagen, Mark C. Green, Global Marketing, Perintice Hall, 2008



MODUL PERKULIAHAN

Entrepreneurship And Innovation Management

Bab 11 Merek, Ekuitas Merek dan Strategi Merek

Abstract

Diisidengan abstract

Kompetensi

Diisidengankompetensi

Pembahasan

Pendahuluan

David Aaker (terjemahan , 1997) mengemukakan bahwa merek adalah sebuah nama ataupun simbol yang bertujuan untuk membedakan dan mengidentifikasi barang atau jasa dari salah satu penjual ataupun sekelompok penjual yang merupakan pesaing mereka. Selain itu sebuah merek juga dapat menjadi sebuah sinyal bagi pelanggan atas sebuah produk, dan melindungi baik pelanggan maupun produsen dari pesaing yang akan berusaha untuk menyediakan produk identik yang akan muncul

Menurut Stanton dan Lamarto (1994:269) merk adalah nama, istilah simbol atau desain khusus atau beberapa kombinasi unsur – unsur ini yang dirancang untuk mengidentifikasikan barang atau jasa yang ditawarkan penjual.

Alycia Perry (2003: 2-3) berpendapat bahwa merek merupakan janji atas sebuah kualitas yang membentuk hubungan antara perusahaan dan konsumen. Pendapat serupa juga disampaikan bahwa merek adalah sebuah janji yang menjadikan alasan sebuah perusahaan untuk tetap bertahan dan sesuatu yang dapat perusahaan berikan kepada konsumen.

Menurut (Aaker, 1991, p. 2) merk adalah cara membedakan sebuah nama dan/atau simbol seperti logo, *trademark*, atau desain kemasan yang dimaksudkan untuk mengidentifikasikan produk atau jasa dari satu produsen atau satu kelompok produsen dan untuk membedakan produk atau jasa itu dari produsen pesaing.

Dari berbagai uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa merek merupakan sesuatu yang dapat berupa tanda, gambar, simbol, nama, kata huruf-huruf, angka-angka, susunan warna, atau kombinasi dari unsur-unsur tersebut yang memiliki daya untuk membedakan sebuah produk dengan produk pesaing melalui keunikan serta segala sesuatu yang dapat memberikan nilai tambah bagi pelanggan dengan tujuan untuk menjalin sebuah hubungan yang erat antara konsumen dan perusahaan melalui sebuah makna psikologis

II. Pemberian Nama Produk (Merk)

A. Produsen dapat menerapkan beberapa strategi dalam pemberian nama merek, antara lain :

1. Nama merek untuk semua produk. Strategi ini memberikan nama merek yang berbeda untuk produk yang berbeda.

2. Nama merek kelompok bagi semua produk, yaitu memberikan nama merek yang sama bagi semua produk.
3. Nama kelompok yang terpisah-pisah bagi setiap produk. Strategi ini memberikan nama merek pada kelompok produk sehingga produk turunan dalam kelompok tertentu mempunyai nama yang sama.
4. Nama perusahaan dikombinasikan dengan nama merek setiap produk.
5. Keuntungan dalam memberikan merek, antara lain :
6. Merek memudahkan pemrosesan order dan melacak masalah yang terjadi pada produk.
7. Merek yang didaftarkan akan dapat menjadi perlindungan hukum bagi perusahaan yang mendaftarkannya.
8. Kesetiaan pelanggan pada merek tertentu merupakan perlindungan bagi perusahaan dalam pemasaran produknya dari para pesaingnya.
9. Merek membantu penjual untuk membedakan segmen pasar.
10. Merek yang kuat akan meningkatkan citra perusahaan.

B. Menurut Philip Kotler , produsen yang ingin mencantumkan merek pada produknya akan menghadapi beberapa pilihan strategi pemberian nama merek, yaitu :

1. Nama merek khusus (individual brandname), yaitu pemberian nama merek yang berbeda bagi tiap item jenis produk.
2. Nama kelompok gabungan bagi semua produk (a blanket family name), yaitu penggunaan nama merek yang sama pada semua item dan lini produk.
3. Nama kelompok yang terpisah (separate family name), yaitu pemakaian nama merek yang berbeda bagi tiap lini produk.
4. Nama perusahaan digabung dengan nama khusus (company trade name combined with individual product names).

C. Elemen – elemen dari merk adalah Nama, Logo, Symbol, Desain, Slogan, dan Kemasan.

Beberapa kriteria yang harus diperhatikan dalam pemilihan elemen merek:

1. Mudah diingat

Artinya elemen merek yang dipilih hendaknya yang mudah diingat, dikenali, dan disebut/diucapkan. Simbol, logo, nama yang digunakan hendaknya menarik, unik sehingga menarik perhatian masyarakat untuk diingat dan dikonsumsi.

2. Memiliki makna

Artinya elemen merek hendaknya mengandung sebuah makna maupun penjelasan/deskripsi dari produk. Diharapkan makna ini dapat mempengaruhi konsumen untuk mengonsumsi produk tersebut.

Deskripsi makna yang terkandung dapat berupa:

- a. informasi umum tentang kategori dan isi dari produk
- b. informasi tentang komposisi penting yang ditonjolkan produk dan manfaat dari produk

3. Menarik dan lucu

Pendekatan lain untuk menarik perhatian konsumen adalah dengan variasi elemen merek yang unik, lucu, pemilihan elemen yang kaya akan visualisasi dan imajinasi. Dalam hal ini yang ditonjolkan adalah desain yang menarik dan lucu.

4. Fleksibel

Artinya elemen merek dapat dimengerti dan tetap dapat diterima oleh daerah/pasar, bahkan budaya lain. Nama yang digunakan pun tidaklah terlalu sulit untuk diterjemahkan. Seringkali pemilihan elemen merek mudah diingat oleh masyarakat lokal, namun sangatlah sulit dimengerti oleh masyarakat lain. Hal ini tentunya akan menghambat produsen untuk masuk dalam pasar yang baru.

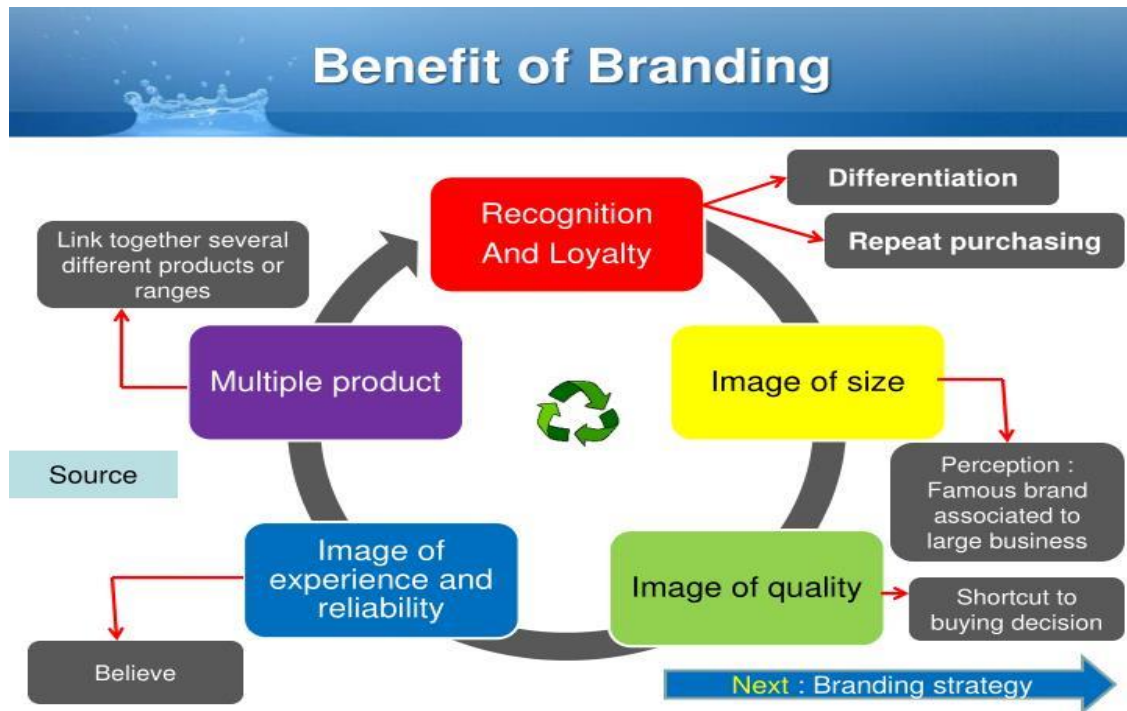
5. Leegal

Artinya brand elemen tersebut sah menurut hukum dan undang–undang yang berlaku, sehingga berada di bawah perlindungan hukum

Untuk lebih memahami bagaimana merek sangat berhubungan dengan produk, maka berikut ini beberapa hal penting untuk memahami merek lebih gamblang, yaitu sebagai berikut ini :

1. Contoh brand name (nama) : nintendo, aqua, bata, rinso, kfc, acer, windows, toyota, zyrex, sugus, gery, bagus, mister baso, gucci, c59, dan lain sebagainya.
2. Contoh mark (simbol) : gambar atau simbol sayap pada motor honda, gambar jendela pada windows, gambar kereta kuda pada california fried chicken (cfc), simbol orang tua berjenggot pada brand orang tua (ot) dan kentucky friend chicken (kfc), simbol bulatan hijau pada sony ericsson, dan masih banyak contoh-contoh lainnya yang dapat kita temui di kehidupan sehari-hari.
3. Contoh trade character (karakter dagang) : ronald mcdonald pada restoran mcdonalds, si domar pada indomaret, burung dan kucing pada produk makanan gery, dan lain sebagainya.

Dari beberapa pengertian merek yang dibahas diatas dan pentingnya nama bagi sebuah produk, maka dapat di gambarkan bagaimana manfaat merek itu bagi sebuah produk dari gambar berikut ini :



Dari gambar diatas maka dapat secara jelas dipereoleh gambaran bahwa merek bukan hanya sekedar nama yang hanya dibiarkan saja tanpa makna dan manfaat, sebuah nama kan menjadi merek jika proses komunikasi pemasaran yang dilakukan kreatif dan inovatif dan menjadikan merek mempunyai manfaat seperti pada gambar diatas antara lain adalah sebagai berikut :

1. Merek mempunyai peran dalam membangun image dan kualitas sehingga mempengaruhi keputusan pembelian (Image Of Quality)
2. Merek berperan menjelaskan kepada konsumen posisi bisnis diantara pesaing yang sejenis (Image Of Size)
3. Merek juga berperan membangun kepercayaan dan keyakinan karena ada pengalaman citra yang dirasakan konsumen sebelumnya.(Image of Experience and reliability)
4. Merek juga menjelaskan kepada konsumen adanya beberapa produk bermutu yang dikeluarkan dengan merek tersebut. (multiplr product)
5. Merek juga berperan menjelaskan adanya keunikan produk dan menyebabkan loyalitas pelanggan dan pembelian ulang.(Recognition dan Loyalty)

Strategi merk dari para ahli:

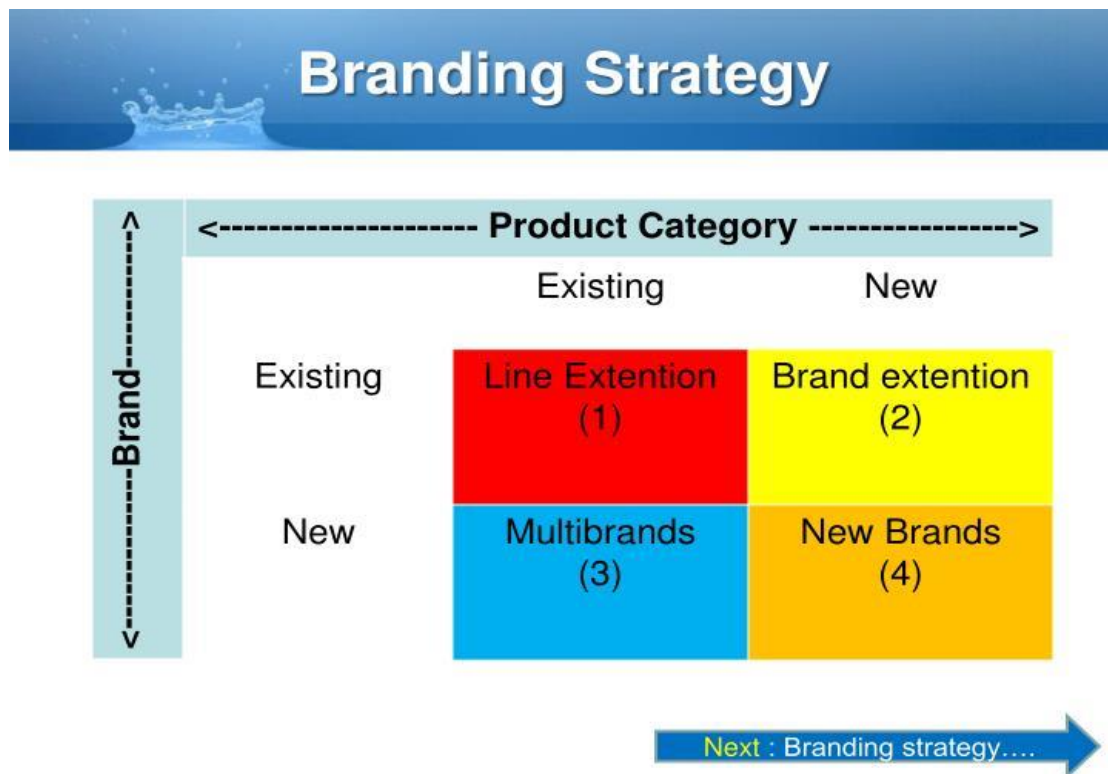
Dalam bukunya, *Building strong brand* (1996), Aaker mengatakan bahwa merek yang kuat adalah yang memiliki posisi kuat. Pembentukan posisi yang kuat dimulai dengan menganalisis situasi untuk mengetahui posisi merek-merek pesaing dan posisi merek saat ini (merek yang sudah diluncurkan). Setelah itu perusahaan perlu merancang identitas merek, yaitu posisi merek yang diinginkan, dan kemudian mengkomunikasikannya melalui proses brand positioning. Hasilnya adalah posisi merek.

Davis juga sepakat dengan Aaker, malah dalam bukunya yang berjudul *Brand Asset Management* (2001), Aaker memberi restu dan berbagai pujian kepada Davis. Tetapi langkah Davis sedikit berbeda karena menurutnya sebelum melakukan analisis situasi, kita harus mengetahui visi merek terlebih dulu, yakni sasaran yang diperoleh melalui pembuatan merek. Setelah posisi merek tersebut, yang merupakan tahap akhir dari konsep Aaker tentang pembentukan merek yang kuat, Davis merasa perlu melakukan evaluasi merek sebagai tahap akhir.

Merek bukan sekedar nama besar (bila merek sudah terkenal), merek adalah cara hidup; didalamnya terdapat keinginan, janji dan komitmen yang harus dipenuhi perusahaan. Karena itu untuk membentuk merek yang kuat diperlukan beberapa strategi berikut, yaitu:

1. Penilaian Merek, Ini kira-kira sama dengan evaluasi posisi merek pada analisis situasi Aaker. Merek perlu dipandang sebagai subjek, bukan hanya objek. Untuk itu perlu diketahui faktor-faktor asosiasi yang melekat pada merek sebagai subjek.
2. Mengembangkan janji merek, yaitu harapan tentang bagaimana merek bekerja sebagai konsumen. Atau nilai apa yang terdapat pada merek, sebagaimana pada tahap identifikasi merek ala Aaker. Dengan sendirinya, kalau sudah berjanji, merek akan berusaha menepatinya.
3. Menciptakan blueprint merek. Ini sama dengan identitas merek (brand identity) dalam konsep Aaker dan arsitektur merek (brand architecture) dalam konsep Davis.
4. Membudayakan merek, yang berarti perlu keterikatan emosional agar konsumen loyal terhadap merek. Caranya dengan memberikan manfaat-manfaat yang menimbulkan sentuhan emosional. Misalnya, dealer mobil memberikan hadiah ulang tahun atau bingkisan Hari Raya kepada para pelanggannya.
5. Meningkatkan keuntungan merek. Merek yang kuat tidaklah berguna kalau perusahaan tidak memperoleh keuntungan. Oleh karena itu, merek perlu dimanfaatkan seoptimal mungkin.

B. Berikut merupakan informasi mengenai lima strategi merk menurut Kotler yang dapat dijelaskan dengan menggunakan matrik sebagai berikut :



Dari gambar matrik tentang strategi merk diatas dapat diketahui bahwa strategi merk terdiri dari beberapa jenis antara lain :

1. Perluasan Lini atau Varian (Line extention)

Perluasan lini dapat dilakukan para pelaku usaha dengan cara menambahkan varian baru pada produk mereka. Hal ini sengaja dilakukan untuk memperluas target pasar yang mereka bidik dan menguatkan merk tersebut di kalangan masyarakat luas. Salah satu produk yang telah menggunakan strategi ini adalah produk sampo Sunsilk. Mereka sengaja mengeluarkan beragam varian produk sampo sesuai dengan jenis rambut konsumennya, seperti sampo untuk rambut rontok, rambut berketombe, rambut kering, rambut berminyak, dan lain sebagainya. Selain itu, merk laptop Fujitsu meluncurkan koleksi Lifebook Series terbaru dengan varian lini produk antara lain S2110, C1320, dan P1510. Tidak ketinggalan

2. Perluasan Merek (Brand Extention)

Strategi ini sering dilakukan beberapa perusahaan besar untuk menguasai pasar. Mereka memanfaatkan merk yang sudah dikenal banyak orang, untuk

mengeluarkan produk baru guna menjangkau pangsa pasar yang lebih luas. Lihat saja merek lifebuoy yang dulunya dikenal masyarakat sebagai merek sabun, sekarang mulai melebarkan sayapnya dengan meluncurkan produk *handwash* (sabun cuci tangan), serta sampo untuk memperluas merek produknya di pasaran.

3. Strategi Multi Merek

Selain menambahkan varian baru pada produk Anda, salah satu strategi pemasaran lainnya yang bisa digunakan yaitu menggunakan tambahan merek untuk kategori produk yang sama. Strategi ini dilakukan para pengusaha untuk menarik minat konsumen dari berbagai kalangan. Contohnya saja seperti perusahaan Indofood yang sengaja meluncurkan merek Indomie, Supermi, serta Sarimi untuk membidik target pasar yang berbeda. Sehingga tidak heran, jika sampai saat ini Indofood berhasil menjadi market leader untuk kategori produk mie instan. Selain itu, PT. Unilever Indonesia Tbk memiliki 3 macam merk untuk kategori produk sabun mandi yaitu Lux, Lifebouy, Dove

4. Luncurkan Merek Baru

Jika sebuah perusahaan meluncurkan sebuah produk baru dalam kategori baru, namun tidak memungkinkan untuk menggunakan merek yang sudah ada. Maka tidak ada salahnya jika mereka menawarkan sebuah merek baru bagi produk yang akan mereka luncurkan. Cara ini telah dilakukan oleh Unilever dalam mengembangkan kategori produknya, seperti mengeluarkan merek Pepsodent untuk kategori produk pasta gigi, Blue Band untuk merek margarine, serta masih banyak lagi merek lainnya untuk kategori yang berbeda. Selain itu, PT Coca-Cola Indonesia Tbk meluncurkan merk Freshtea untuk produk baru minuman produk perusahaan yaitu the dalam kemasan botol dengan aroma bunga melati.

5. Gunakan merek bersama.

Yang dimaksud dengan merek bersama yaitu menggabungkan dua atau lebih merek yang sudah terkenal dalam sebuah penawaran. Strategi ini telah dijalankan oleh Aqua-Danone dalam memasarkan produknya.

C. Produsen, distributor atau pedagang pengecer dapat melakukan strategi merek sebagai berikut:

1. Individual Branding / Merek Individu

Individual branding adalah memberi merek berbeda pada produk baru seperti pada deterjen surf dan rinso dari unilever untuk membidik segmen pasar yang berbeda seperti halnya pada wings yang memproduksi deterjen merek so klin dan daia untuk segmen pasar yang beda.

2. Family Branding / Merek Keluarga

Family branding adalah memberi merek yang sama pada beberapa produk dengan alasan mendaftarkan merek yang sudah ada dan dikenal masyarakat. Contoh famili branding yakni seperti merek gery yang merupakan grup dari garudafood yang mengeluarkan banyak produk berbeda dengan merek utama gery seperti gery saluut, gery soes, gery toya toya, dan lain sebagainya. Contoh lain misalnya yaitu seperti motor suzuki yang mengeluarkan varian motor suzuki smash, suzuki sky wave, suzuki spin, suzuki thunder, suzuki arashi, suzuki shodun, suzuki satria, dan lain-lain

Dari kedua strategi merek di atas terdapat konsekuensi berbeda bagi perusahaan yang memakainya. Strategi *individual brand* membutuhkan energi yang cukup besar bagi perusahaan untuk mengenalkan kepada konsumen. Hal ini karena, merek ini dijual dengan merek tersendiri dan berdiri sebagai satu unit yang terpisah dengan unit produk yang lain dari perusahaan. Akan tetapi keuntungannya adalah, jika satu merek dari unit produksi ini mengalami masalah dalam kualitasnya maka, tidak akan menjadikan merek-merek produk unit lain dalam satu perusahaan akan ikut jatuh citranya di mata konsumen. Sedangkan strategi *family brand* malah sebaliknya. Strategi *family brand* memiliki konsekuensi yang besar apabila salah satu unit produknya mengalami masalah dalam kualitas produknya akan menyebabkan seluruh unit produk yang memakai nama keluarga perusahaan tersebut akan ikut jatuh citranya di mata konsumen. Namun, strategi ini di sisi lain mampu membuat sebuah unit produk mudah diterima dan dipercaya oleh konsumen karena nama keluarga produk tersebut sebelumnya telah dikenal kualitasnya di pasar.

IV. Equitas Merk

1. Ekuitas merek (*brand equity*) adalah nilai tambah yang diberikan pada produk dan jasa. Ekuitas merek berbasis-pelanggan (*customer-based brand equity*) adalah pengaruh diferensial yang dimiliki pengetahuan merek atas respons konsumen terhadap pemasaran merek tersebut.
2. Ekuitas Merk Menurut Para Ahli:
 - a. Susanto dan Wijanarko (2004), ekuitas merek adalah seperangkat aset dan liabilitas merek yang berkaitan dengan suatu merek, nama dan simbolnya, yang menambah atau mengurangi nilai yang diberikan oleh suatu barang atau jasa kepada perusahaan atau pelanggan (p. 127).
 - b. Kotler dan Armstrong (2004), “Brand equity is the positive differential effect that knowing the brand name has on customer response to the product or service” (p. 292). Artinya ekuitas merek adalah efek diferensiasi yang positif yang dapat diketahui dari respon konsumen terhadap barang atau jasa.
 - c. Menurut Aaker (1991) Brand Equity adalah satu set brand asset dan liabilitas yang berkaitan dengan suatu merek, nama dan simbolnya, yang menambah atau mengurangi nilai yang diberikan oleh sebuah barang atau jasa kepada perusahaan atau para pelanggan perusahaan.

C. Brand Equity ini mempunyai lima kategori, antara lain yaitu :

1. Loyalitas merek (Brand Loyalty) Mencerminkan bagaimana seorang konsumen beralih ke produk lain jika terjadi perubahan harga maupun perubahan unsur-unsur produk.
2. Kesadaran merek (Name/ Brand Awareness) Merupakan kesanggupan konsumen untuk mengenali atau mengingat kembali suatu merek.
3. Kesan kualitas (Perceived Quality) Mencerminkan persepsi pelanggan terhadap keseluruhan kualitas atau keunggulan suatu produk atau jasa layanan berkenaan dengan maksud yang diharapkan.
4. Asosiasi merek (Brand Associations) Mencerminkan pencitraan suatu merk terhadap suatu kesan tertentu dalam kaitannya dengan kebiasaan, gaya hidup, manfaat, atribut produk, geografis, harga, pesaing, selebritis, dan lain-lain.
5. Aset-aset merek lainnya (Other Proprietary Brand Assets) Aset-aset merek lainnya akan sangat bernilai jika aset-aset itu menghalang-halangi mencegah para kompetitor menggerogoti loyalitas konsumen. Aset-aset merek lainnya seperti

hak paten, cap dagang, dan saluran hubungan, rahasia teknologi, rahasia bisnis, akses khusus terhadap pemasaok/pasar, dll.

V. Brand Awareness

Apa itu *brand awareness*? Yang dimaksudkan dengan *brand awareness* adalah kemampuan calon pembeli atau konsumen untuk mengenali maupun mengingat sebuah merek. Dalam hal ini tentunya bisa meliputi nama, gambar/ logo, serta slogan tertentu yang digunakan para pelaku pasar untuk mempromosikan produk-produknya.

Bisa dikatakan, *brand awareness* menjadi salah satu faktor penting yang dibutuhkan para pelaku usaha untuk memperkuat brand produknya. Sebab, tak bisa kita pungkiri bila semakin banyak konsumen yang mengingat brand produk Anda, maka semakin besar pula intensitas pembelian yang akan mereka lakukan.

Menurut Aaker, *brand awareness* sendiri didefinisikan menjadi 3 tingkatan, yakni sebagai berikut :

1. ***Brand recognition (pengenalan)***, merupakan tingkatan yang paling rendah, dimana para konsumen baru mengenal sebuah merek dan masih membutuhkan alat bantu untuk bisa mengingat merek tersebut.
2. ***Brand recall (mengingat kembali)***, kesadaran merek langsung muncul di benak para konsumen setelah merek tertentu disebutkan. Berbeda dengan recognition yang membutuhkan alat bantu, *brand recall* hanya membutuhkan pengulangan/ penyebutan ulang untuk mengingat merek produk.
3. ***Top of mind (puncak)***, adalah tingkatan tertinggi dimana merek tertentu telah mendominasi benak para konsumen, sehingga dalam level ini mereka tidak membutuhkan pengingat apapun untuk bisa mengenali merek produk tertentu

Daftar Pustaka :

1. Stanton, William J. 1993. Prinsip Pemasaran. Jakarta: Edisi ke Tujuh, Alih Bahasa Y. Lamarto, Erlangga.
2. Hastjarja. 2005. Upaya membangun ekuitas merek melalui periklanan yang efektif. Journal Manajemen dan Bisnis Vol. 2 Tahun V. P. 62-71
3. Aaker, David A. 1997. Manajemen Ekuitas Merek: Memanfaatkan Nilai dari Suatu Merek. Cetakan Pertama. Jakarta: Mitra Utama.
4. Perry, Alicia dan David Wisnom III. 2003. Before the Brand : Creating the Unique. DNA of an Enduring Brand Identity. US : McGraw-Hill
5. Aaker, A. David. 1991. Managing Brand Equity:Capitalizing on the value of a brand name.New York : Free Pres
6. Kotler, Philip, (2003), Marketing Management, 11th edition, Prentice Hall, New Jersey.
7. Aecker, David A. 1996, Building Strong Brands, Michigan University, Free Press 1996

BAB 12

PERENCANAAN KEUANGAN

I. Pendahuluan



Kalau ada pertanyaan apakah keluarga anda di rumah melaksanakan perencanaan Keuangan secara disiplin ?, dalam arti setiap penerimaan yang masuk selalu dicatat dengan rapi begitu pula setiap pengeluaran juga dicatat dengan rapi serta selalu

menyimpan atau menabung minimal 20% dari penerimaan. Dan setelah tabungannya cukup, maka sangat penting untuk melakukan kegiatan usaha untuk menambah sumber perimaan dalam bentuk menjalankan bisnis atau investasi lainnya ..

Ternyata terhadap pertanyaan diatas diketahui bahwa sebagian besar keluarga tidak melakukan hal tersebut dengan berbagai alasan, ada yang beralasan apa nya yang mau di catat baru satu minggu saja sudah habis, minggu berikutnya terpaksa membiayai hidup dengan cara berhutang. Demikianlah gambaran sekilas bagaimana kondisi sebagian keluarga yang tidak pernah melakukan perencanaan keuangan, berapapun uang yang masuk akan habis tanpa memeikirkan untuk investasi. Padahal perencanaan keuangan merupakan hal yang sangat penting untuk kelangsungan keluarga agar emjadi lebih sejahtera.

Perencanaan keuangan menurut *Financial Planning Standards Board Indonesia* adalah proses untuk mencapai tujuan hidup seseorang melalui pengelolaan keuangan secara ter-integrasi dan terencana. Yang termasuk dalam tujuan hidup seseorang antara lain: menyiapkan dana pendidikan bagi anak, menyiapkan dana hari tua bagi dirinya dan pasangan hidupnya, menyiapkan dana untuk memiliki rumah, menyiapkan warisan bagi keluarga tercinta, menyiapkan dana untuk beribadah haji dan lain lainnya.

Dari sudut pandang praktisi perencanaan keuangan, perencanaan keuangan merupakan proses koordinasi dalam bekerja bersama dengan klien untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan hidup spesifik klien, di evaluasi, di

prioritaskan dan disesuaikan dengan setiap perubahan dalam kehidupannya dan kondisi keuangan dan ekonom

II. Definisi Perencanaan Keuangan

Tidak hanya sebagian keluarga yang menyepelekan perencanaan keuangan, ternyata banyak pemula atau anak muda yang baru melakukan usahanya juga sering menyepelekan perencanaan keuangan. Memutuskan terjun di dunia usaha memang tak semudah apa yang kita bayangkan. Berbagai macam persiapan perlu kita perhitungkan dengan matang agar usaha yang kita jalankan bisa mendatangkan keuntungan yang maksimal. Salah satunya saja seperti menyusun rencana keuangan dengan bijak sebelum memulai sebuah usaha.

Meskipun poin tersebut cukup vital bagi perkembangan sebuah usaha, namun sayangnya sampai saat ini banyak pemula yang masih mengabaikan rencana keuangan bisnisnya. Biasanya para pemula memiliki semangat menggebu untuk berbisnis sehingga tak sedikit dari mereka yang membelanjakan modal usahanya dengan berlebih tanpa memikirkan kondisi keuangan usahanya.

Padahal, sebenarnya tujuan dilakukannya perencanaan keuangan untuk meminimalisir resiko kerugian yang sering terjadi di tahun pertama merintis usaha. Karena itu, agar bisnis yang akan Anda jalankan bisa berkembang dengan maksimal. Berikut ini kami informasikan beberapa tips bisnis yang bisa dipraktekkan para pemula untuk menjaga kestabilan kondisi keuangan usahanya.

Menurut Senduk (2001) perencanaan keuangan adalah proses merencanakan tujuan keuangan jangka pendek maupun jangka panjang. Dan yang dimaksud dengan tujuan keuangan adalah keinginan keuangan yang ingin direalisasikan. Ada pula yang mendefinisikan perencanaan keuangan sebagai sebuah strategi yang apabila dijalankan bisa membantu anda mencapai tujuan keuangan dimasa yang akan datang (Gozali : 2002). Sedangkan Dorimulu (2003) menyatakan bahwa perencanaan keuangan atau financial planning merupakan proses mencapai tujuan hidup yakni masa depan yang sejahtera dan bahagia lewat penataan keuangan.

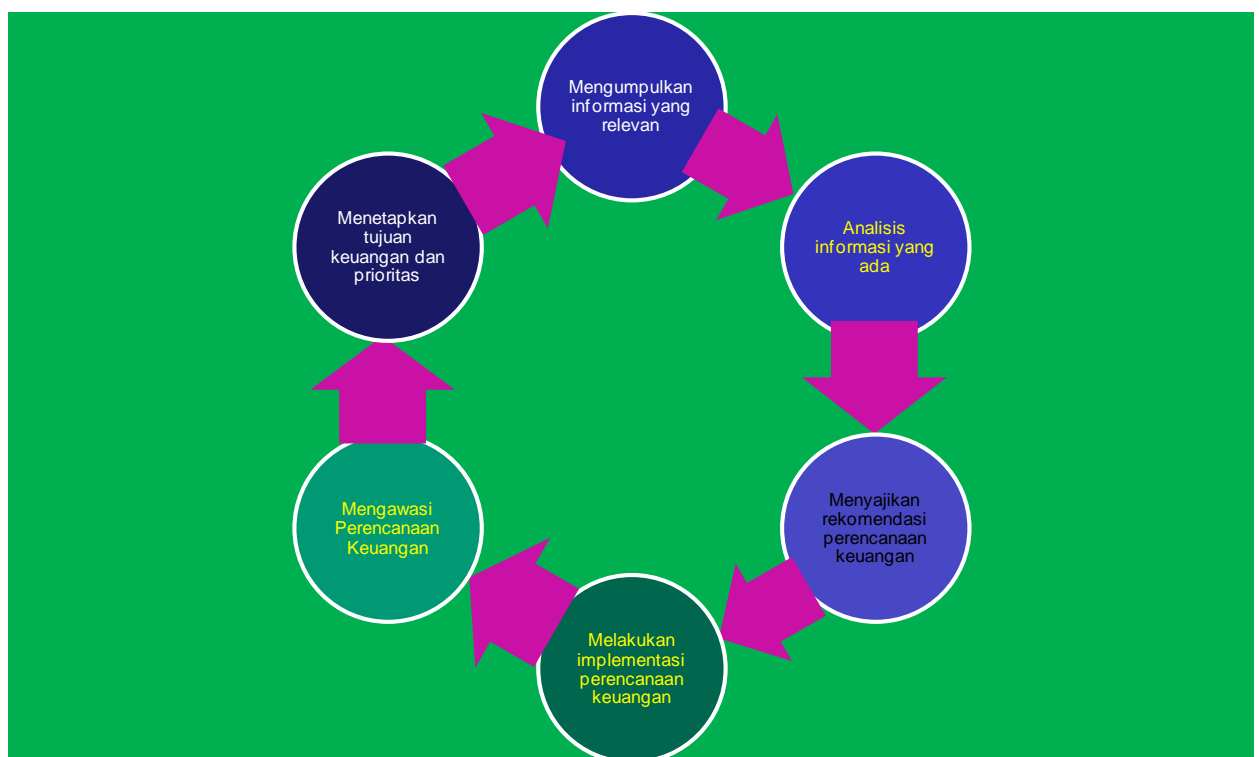
Memutuskan terjun di dunia usaha memang tak semudah apa yang kita bayangkan. Berbagai macam persiapan perlu kita perhitungkan dengan matang agar usaha yang kita jalankan bisa mendatangkan keuntungan yang maksimal. Salah satunya saja seperti menyusun rencana keuangan dengan bijak sebelum memulai sebuah usaha.

Meskipun poin tersebut cukup vital bagi perkembangan sebuah usaha, namun sayangnya sampai saat ini banyak pemula yang masih mengabaikan rencana keuangan bisnisnya. Biasanya para pemula memiliki semangat menggebu untuk

berbisnis sehingga tak sedikit dari mereka yang membelanjakan modal usahanya dengan berlebih tanpa memikirkan kondisi keuangan usahanya.

Padahal, sebenarnya tujuan dilakukannya perencanaan keuangan untuk meminimalisir resiko kerugian yang sering terjadi di tahun pertama merintis usaha. Karena itu, agar bisnis yang akan Anda jalankan bisa berkembang dengan maksimal. Perencanaan keuangan atau financial planning merupakan proses mencapai tujuan hidup yakni masa depan yang sejahtera dan bahagia lewat penataan keuangan. Berikut ini adalah tahapan proses perencanaan Keuangan, yaitu :

Gambar 1. Proses Perencanaan Keuangan



Berikut ini kami informasikan beberapa tips bisnis yang bisa dipraktekkan para pemula untuk menjaga kestabilan kondisi keuangan usahanya

1. Persiapan Dana Cadangan

Sebagian besar pemula sering melupakan anggaran dana cadangan ketika mereka membuat perencanaan keuangan bisnisnya. Padahal, fungsi dari dana cadangan tersebut adalah sebagai uang simpanan yang bisa diambil sewaktu-waktu bila suatu hari bisnis Anda menghadapi kondisi darurat. Karenanya, bagi Anda yang hendak merintis sebuah usaha, sebaiknya persiapkan dana cadangan ini dari sekarang, agar apabila suatu hari ada kejadian tidak menyenangkan yang menimpa bisnis Anda, bisa menggunakan dana cadangan tersebut untuk menutupi biaya tak terduga yang Anda butuhkan. Contohnya saja bila kejadian buruk menimpa usaha

Anda dan perusahaan membutuhkan dana tambahan untuk membayar biaya ganti rugi ataupun penalty.

Kedua, usahakan hindari hutang konsumtif

Bagi pemula yang sedang memulai usaha, sangat tidak disarankan bagi Anda untuk mencari modal usaha dengan cara berhutang, terutama hutang konsumtif. Namun, apabila Anda sudah terlanjur memiliki hutang konsumtif, sebaiknya segera lunasi hutang tersebut agar kedepannya tidak mengganggu kondisi keuangan usaha Anda. Hal ini perlu Anda hindari karena belum stabilnya kondisi keuangan bisnis Anda, tentunya hanya akan memberatkan biaya pengeluaran setiap bulannya jika harus ditambahi dengan cicilan hutang tersebut. Apabila Anda ingin mencari pinjaman modal, sebaiknya lakukanlah saat usaha yang anda jalankan telah berjalan minimal 2 tahun dan kondisi keuangan usaha Anda mulai stabil setiap bulannya.

Ketiga, atur alur kas bisnis Anda

Biasanya dalam mengelola keuangan usaha kesalahan yang sering dilakukan para pelaku usaha adalah pengaturan *cash flow* yang kurang tepat. Rencanakan biaya pembelanjaan dengan bijak agar kondisi keuangan bisnis Anda bisa tetap stabil, minimal pertahankan kondisinya agar tak sampai “*Besar Pasak daripada Tiang*” alias lebih besar biaya pengeluaran dibandingkan pendapatan yang Anda terima. Sebaiknya lakukan pencatatan dengan rutin setiap kali Anda melakukan transaksi. Meskipun aktivitas ini sering diabaikan para pemula, namun dilakukannya pencatatan ini adalah untuk menjaga agar tidak terjadi kebocoran yang tidak kita ketahui.

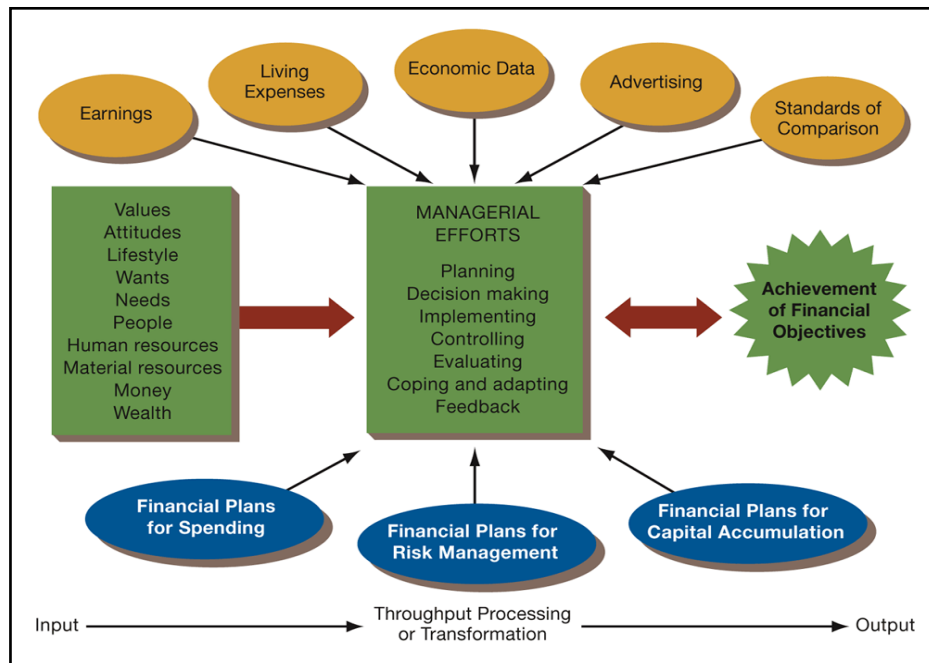
III. Pembahasan

IV. DI

V. Daftar Pustaka

1. Senduk, Safir (2009). *Mengelola Keuangan Keluarga*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
2. Sawir, Agnes. 2005. *Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

3. Gozali, 2002. Rencana Keuangan Keluarga, Seberapa Perluakah.



<http://www.perencana.keuangan.com>.

4. Dorimulu, Primus, 9 Juli 2003. Yang Menabur Yang Menuai. Investor, 81, 9-17



MODUL PERKULIAHAN

Entrepreneurship And Innovation Management

Bab 13 Siklus Hidup Produk dan Strategi Pemasaran

Abstract

Diisidengan abstract

Kompetensi

Diisidengankompetensi

Pembahasan

PENDAHULUAN

Siklus hidup produk adalah suatu konsep penting yang memberikan pemahaman tentang dinamika kompetitif suatu produk. Seperti halnya dengan manusia, suatu produk juga memiliki siklus atau daur hidup. Siklus Hidup Produk (Product Life Cycle) ini yaitu suatu grafik yang menggambarkan riwayat produk sejak diperkenalkan ke pasar sampai dengan ditarik dari pasar. Siklus Hidup Produk (Product Life Cycle) ini merupakan konsep yang penting dalam pemasaran karena memberikan pemahaman yang mendalam mengenai dinamika bersaing suatu produk. Konsep ini dipopulerkan oleh Levitt (1978) yang kemudian penggunaannya dikembangkan dan diperluas oleh para ahli lainnya.

David W. Craven (2010) menjelaskan bahwa siklus hidup produk tidak sama untuk semua produk. Siklus daur hidup produk menjadi lebih pendek untuk beberapa produk. Memang terdapat berbagai variasi dalam lamanya tahap daur hidup produk untuk produk tertentu. Produk mode pakaian mungkin hanya bertahan selama satu musim, sedangkan pesawat komersial mungkin diproduksi untuk bertahun-tahun. Intinya pengamatan terhadap perubahan daur hidup produk merupakan hal yang sangat penting karena perusahaan harus menyesuaikan strateginya agar sesuai dengan kondisi yang berubah. Daur hidup yang berubah dengan singkat dan cepat menuntut perubahan strategi pemasaran yang lebih dinamis. Sebagai contoh adalah daur hidup produk komputer pribadi (PC). Hanya dalam beberapa tahun saja ternyata daur hidup produk PC mengalami pergerakan perubahan yang sangat cepat, mulai dari tahap pengenalan ke tahap pertumbuhan dan sekarang sedang berada pada tahap kematangan. Pergerakan yang cepat dalam daur hidup perlu diantisipasi dengan melakukan adaptasi terhadap kebutuhan dan menciptakan kebutuhan baru dengan menciptakan produk baru.

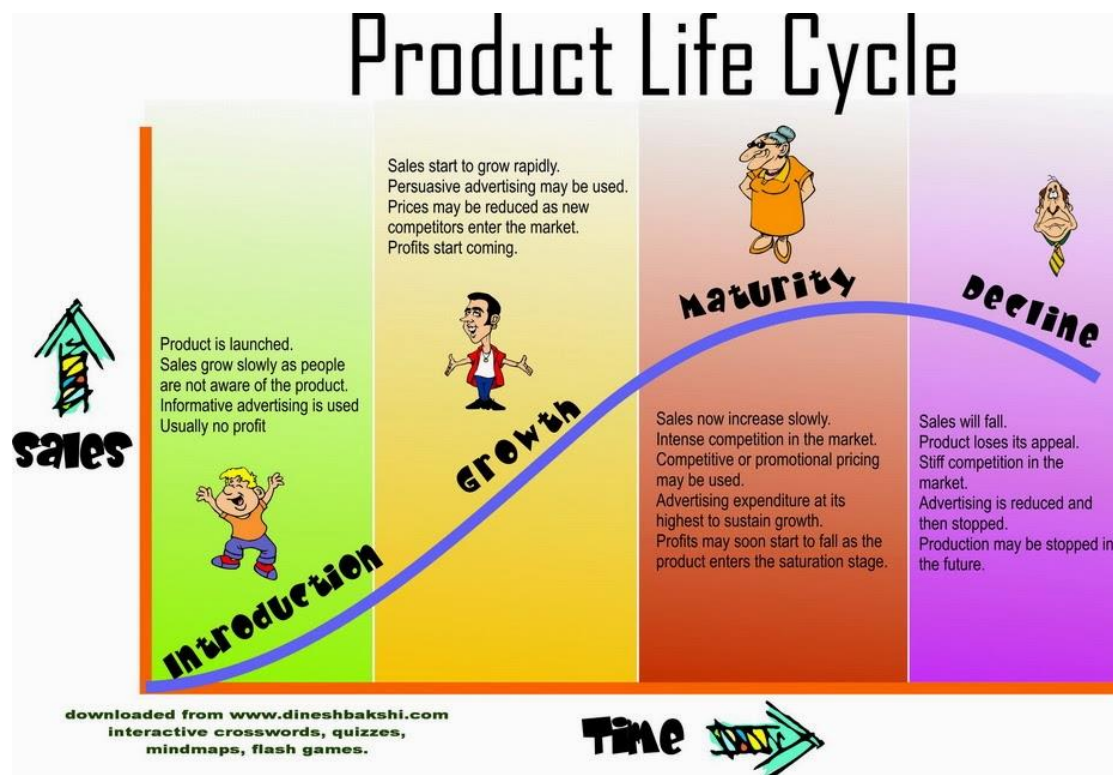
IDENTIFIKASI TAHAP DAN STRATEGI

Produk memiliki umur yang terbatas dan setiap siklus hidup dari sebuah produk memerlukan strategi yang tepat. Produk memerlukan strategi pemasaran, keuangan, manufaktur,

pembelian, dan sumber daya manusia yang berbeda dalam tiap tahap siklus hidup produk . Oleh karena itu memahami daur hidup produk adalah sangat penting agar pengusaha tetap inovatif dan kreatif dalam mengantisipasi perubahan pada setiap siklus sehingga tidak terjadi fase penurunan yang berkelanjutan dan mengakibatkan berhentinya sebuah usaha.

Menurut Basu Swastha , daur hidup produk itu terbagi menjadi 4 tahap, dan dapat dilihat tahapannya melalui gambar atau grafik dibawah ini :

Gambar 1. Tahapan Product Life Cycle



Dari gambar atau grafik tentang tahapan siklus hidup produk diatas, maka dapat dijeaskan secara rinci sebagai berikut :

1. Tahap pengenalan (introduction).

Dalam tahap pengenalan , barang atau produk mulai dipasarkan dalam jumlah yang besar meskipun volume penjualannya belum sesuai dengan rencana atau harapan . Barang atau produk yang di jual pada dasarnya barang baru (yang betul-betul baru) dikarenakan masih berada ditahap permulaan, dan biasanya ongkos atau biaya yang dikeluarkan juga tinggi terutama biaya periklanan (Promosi). Promosi yang dilakukan tersebut memang harus agfesif

serta juga mengarah kepada merek penjual. Di samping hal itu distribusi barang itu juga masih terbatas dan dampaknya laba yang diperoleh juga masih rendah.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Ciri-ciri umum tahap ini adalah penjualan yang masih rendah, volume pasar berkembang lambat (karena tingginya market resistance), persaingan yang masih relatif kecil, tingkat kegagalan relatif tinggi, masih banyak dilakukan modifikasi produk dalam pengujian dan pengembangannya (karena problem yang timbul tidak seperti yang diramalkan dan mungkin pula disebabkan pemahaman yang keliru tentang pasar), biaya produksi dan pemasaran sangat tinggi, serta distribusi yang masih terbatas.

2. Tahap pertumbuhan (growth).

Dalam tahap ini, penjualan dan juga laba akan meningkat dengan sangat cepat. disebabkan permintaan sudah mulai atau bahkan sangat meningkat dan masyarakat atau konsumen sudah mengenal dan mulai mengetahui produk bersangkutan, oleh karena itu strategi periklanan dan promosi dilakukan oleh suatu perusahaan tidak seagresif atau segencar pada tahap sebelumnya. Di dalam tahap ini pesaing sudah mulai memasuki pasar sehingga terdapat persaingan menjadi lebih ketat. Cara lain atau strategi yang perlu dilakukan yaitu dengan memperluas serta juga meningkatkan distribusinya serta menurunkan harga jualnya.

Dapat disimpulkan bahwa pada tahap pertumbuhan ini, penjualan dan laba akan meningkat dengan cepat. Karena permintaan sudah sangat meningkat dan masyarakat sudah mengenal barang bersangkutan, maka usaha promosi yang dilakukan oleh perusahaan tidak seagresif tahap sebelumnya. Di sini pesaing sudah mulai memasuki pasar sehingga persaingan menjadi lebih ketat. Cara lain yang dapat dilakukan untuk memperluas dan meningkatkan distribusinya adalah dengan menurunkan harga jualnya.

3. Tahap kedewasaan (maturity)

Pada kedewasaan ini, kita semua dapat melihat bahwa penjualan masih meningkat serta juga pada tahap berikutnya tetap. Dalam tahap ini, laba produsen ataupun laba pengecer mulai turun. Persaingan pada harga menjadi sangat tajam sehingga suatu perusahaan perlu memperkenalkan produktivitas dengan kreativitas model yang baru. Dalam tahap kedewasaan

ini, usaha dalam periklanan(promosi) biasanya mulai ditingkatkan lagi untuk dapat menghadapi persaingan.

Tahap ini ditandai dengan tercapainya titik tertinggi dalam penjualan perusahaan. Normalnya tahap ini merupakan tahap terlama dalam PLC. Hal ini disebabkan pada tahap ini pemenuhan inti kebutuhan oleh produk yang bersangkutan tetap ada. Sebagian besar produk yang ada saat ini berada dalam tahap ini, karena itu sebagian besar strategi pemasaran ditujukan untuk produk-produk dalam tahap ini. Strategi pemasaran kreatif yang digunakan untuk memperpanjang daur hidup suatu produk disebut *innovative maturity*. Penjualan dalam tahap ini sangat sensitif terhadap perubahan perekonomian. Pasar semakin tersegmentasi, sehingga untuk masing masing segmen diperlukan promosi yang berbeda dengan lainnya. Umumnya tahap ini terdiri dari tiga tingkatan. Tingkat pertama disebut *growth maturity*, yaitu pertumbuhan penjualan mulai berkurang yang disebabkan oleh dewasanya distribusi. Tidak ada lagi saluran distribusi baru yang bisa ditambah. Dalam tingkat kedua, *stable maturity*, penjualan menjadi mendatar yang disebabkan oleh jenuhnya pasar. Sebagian konsumen potensial telah mencoba produk baru yang ditawarkan perusahaan. Pada tingkat ketiga, *decaying maturity*, penjualan mulai menurun dan konsumen mulai bergerak ke produk lain atau produk substitusi.

4. Tahap kemunduran (decline)

Hampir di semua macam jenis barang yang dihasilkan suatu perusahaan selalu mengalami kekunoan atau juga keusangan serta juga harus di ganti dengan barang yang baru. Dalam tahap kemuduran ini, barang baru harus sudah dipasarkan untuk dapat menggantikan barang lama yang sudah jadul . walaupun dalam jumlah pesaing sudah berkurang namun pengawasan biaya menjadi sangat penting diosebabkan karena permintaan sudah jauh menurun.Jika barang yang lama itu tidak segera ditinggalkan tanpa digantikan dengan barang baru, maka perusahaan tersebut hanya dapat beroperasi disuatu pasar tertentu yang sangat terbatas.’

Penjualan perusahaan yang semakin bergerak ke arah penurunan merupakan gejala tahap decline dalam PLC. Penurunan penjualan ini disebabkan oleh faktor-faktor seperti perubahan selera pasar, produk substitusi diterima konsumen (baik dan dalam negeri maupun dan luar negeri), dan perubahan teknologi. Sejumlah alternatif dapat dilakukan pada tahap akhir PLC

ini. Namun perlu diperhatikan bahwa pilihan alternatif haruslah didasarkan pada kekuatan dan kelemahan perusahaan serta daya tarik industri bagi perusahaan. Contoh produk elektronik yang sedang mengalami penurunan adalah CPU atau personal komputer yang saat ini sudah hampir terlibas oleh laptop.

KARAKTERISTIK TAHAP TAHAP DALAM SIKLUS HIDUP PRODUK

Pada tiap tahap tersebut terdapat peluang dan masalah yang berbeda-beda dalam kaitannya dengan strategi pemasaran dan potensi laba. Dengan mengenali tahap di mana suatu produk sedang berada, atau yang akan dituju, pihak manajemen dapat merumuskan rencana dan strategi pemasaran yang tepat. Selain karakteristik di atas, PLC juga memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut :

1. Tidak setiap produk melalui semua tahapan. Beberapa produk bahkan ada yang tidak pernah melewati tahap pengenalan. Umumnya produk yang gagal memasuki semua tahapan ini adalah produk-produk yang berkaitan dengan teknologi dan mode (fad).
2. Panjang suatu tahap PLC untuk tiap produk sangat bervariasi. Product category memiliki PLC yang paling lama, product form cenderung mengikuti pola PLC standar (bentuk S), sedangkan merek memiliki PLC yang paling pendek. Kenyataan membuktikan tidak semua produk memiliki PLC yang berbentuk S, seperti yang disajikan di kebanyakan buku teks. Sementara itu, style life cycle mempunyai daur hidup yang panjang, sedangkan fad life cycle hanya berlangsung singkat.
3. PLC dapat diperpanjang dengan inovasi dan repositioning. Banyak contoh perusahaan-perusahaan yang berhasil memperpanjang PLC produknya sehingga penjualannya tidak menurun tetapi malah terus meningkat.

Untuk contoh Indonesia, misalnya Rinso yang berhasil memperpanjang PLC-nya dengan memperkenalkan Rinso Baru, Rinso Ultra, Rinso Formula Plus, serta Rinso Warna. Demikian pula halnya dengan Pepsodent yang memperkenalkan Pepsodent yang khusus memelihara kesehatan gusi.

KETERKAITAN SIKLUS HIDUP PRODUK DENGAN STRATEGI PEMASARAN

Kurva penjualan untuk masing-masing produk akan bervariasi tergantung tahapan yang dicapai dalam siklus kehidupannya. Bila Siklus Hidup Produk (Product Life Cycle) dianggap sebagai nilai strategis bagi suatu perusahaan, maka manajernya harus dapat menentukan dimana posisi Siklus Hidup Produk (Product Life Cycle) produknya. Identifikasi tahapan Siklus Hidup Produk (Product Life Cycle) ini dapat ditentukan dengan kombinasi tiga faktor yang menunjukkan ciri status produk dan membandingkan hasilnya dengan pola yang umum. Tahap Siklus Hidup Produk (Product Life Cycle) suatu produk dapat ditentukan dengan mengidentifikasikan statusnya dalam market volume, rate of change of market volume. Dalam keempat tahap dari analisa Siklus Hidup Produk (Product Life Cycle) ini memiliki beberapa strategi (Kotler) yaitu :

1) Tahap Pengenalan – Introduction

Strategi pemasaran pada tahap ini ditujukan untuk membangun kesadaran akan produk secara meluas dan mendorong konsumen untuk mencoba. Atau dengan kata lain adalah menciptakan primary demand (permintaan untuk produk baru). Untuk kepentingan ini produk biasanya didesain dengan model yang terbatas guna menghindari terjadinya kebingungan pada calon pembeli dan memudahkan mereka mengenal ciri produk dengan cepat. Strategi yang umum pada tahap ini adalah mengkombinasi penetapan harga dan kegiatan promosi. Strategi ini ada empat bentuk, yaitu :

Rapid Skimming Strategy

Strategi ini dilaksanakan dengan jalan menetapkan harga yang tinggi untuk memperoleh laba kotor per unit sebanyak mungkin, serta dengan melakukan promosi yang gencar untuk meyakinkan konsumen tentang kualitas produk walau harganya mahal. Cara ini biasanya dipakai untuk mempercepat laju penerobosan pasar. Strategi ini akan berhasil jika sebagian besar pasar belum mengetahui keberadaan produk, konsumen bersedia membayar pada harga berapa pun, dan perusahaan menghadapi pesaing potensial serta ingin membangun preferensi pada mereknya.

Slow Skimming Strategy

Strategi dijalankan dengan menetapkan harga yang tinggi untuk memperoleh laba kotor per unit sebanyak mungkin dan promosi yang rendah agar biaya pemasaran tidak terlalu tinggi. Strategi ini akan berhasil jika besarnya pasar terbatas, sebagian besar konsumen mengetahui keberadaan produk, konsumen mau membeli dengan harga tinggi, dan pesaing potensial belum muncul.

Rapid Penetration Strategy

Strategi ini dilakukan dengan menetapkan harga yang rendah dan promosi yang agresif. Tujuan dari strategi ini adalah untuk memperoleh penerimaan pasar yang cepat dan memperoleh pangsa pasar yang besar. Strategi ini akan berhasil jika pasar sangat luas, konsumen belum mengetahui keberadaan produk, konsumen sangat peka terhadap harga, dan terdapat indikasi persaingan potensial yang besar.

Slow Penetration Strategy

Strategi ini dijalankan dengan menetapkan harga yang rendah untuk memperoleh penerimaan yang besar dari konsumen dan promosi yang rendah agar biaya pemasaran tidak membengkak. Keberhasilan strategi ini biasanya harus didukung dengan pasar yang sangat luas, konsumen mengetahui keberadaan produk, konsumen peka terhadap harga, dan persaingan potensial sangat rendah.

Contoh produk yang ada pada tahap ini untuk barang elektronik misalnya iPad.

2) Tahap Pertumbuhan – Growth

Bila suatu produk telah melewati tahap pengenalan dengan baik, maka selanjutnya akan memasuki tahap pertumbuhan. Tahap ini sendiri dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu rapid growth dan slow growth.

a) Rapid Growth

Tahap rapid growth ini ditandai dengan melonjaknya tingkat penjualan perusahaan dengan cepat karena produk telah diterima dan diminta oleh pasar. Tidak semua produk baru dapat mencapai tahap ini, bahkan tidak sedikit produk baru yang gagal di tahap awal. Namun jika produk baru itu berhasil, sesuai dengan kebutuhan konsumen, maka keadaan ini akan menarik pesaing untuk memasuki industri tersebut dengan produk tiruan. Strategi pemasaran pada tahap ini ditujukan terutama untuk membangun pasar yang kuat dan mengkhususkan distribusi. Mutu produk ditingkatkan dan lini produk diperluas untuk menarik segmen pasar baru.

b) Slow Growth

Pada tahap ini penjualan masih meningkat, namun dengan pertumbuhan yang semakin menurun. Sebagian besar pasar telah dijangkau, karena produk perusahaan telah digunakan oleh mayoritas konsumen. Situasi ini akan menyebabkan perusahaan mulai memperbarui produknya agar dapat mempertahankan penjualannya. Pada umumnya dilakukan usaha modifikasi produk dengan menyempurnakan model (style improvement) guna memantapkan posisi produknya di pasar. Laba akan semakin sulit diperoleh perusahaan dan penyalur karena persaingan harga akan cenderung menyebabkan penurunan harga. Pesaing semakin banyak yang keluar dari pasar disebabkan oleh semakin berkurangnya keuntungan/daya tarik industri. Contoh produk elektronik yang ada pada tahap ini adalah laptop dimana pasar laptop saat ini sedang tumbuh pesat.

3) Tahap Kedewasaan – Maturity

Tahap ini ditandai dengan tercapainya titik tertinggi dalam penjualan perusahaan. Ada dua strategi utama yang dapat diterapkan pada tahap kedewasaan yaitu :

a) Defensive strategy

Strategi ini bertujuan untuk mempertahankan pangsa pasar dari pesaing dan menjaga kelompok produk (product category) dari serangan produk substitusi. Bentuk strategi ini adalah berupa modifikasi bauran pemasaran untuk memperoleh tambahan penjualan. Strategi bertahan ini lebih menitikberatkan

pada penekanan/pengurangan biaya produksi dan menghilangkan kelemahan produk.

b) **Offensive strategy**

Strategi ini lebih menitikberatkan pada usaha perubahan untuk mencapai tingkat yang lebih baik. Bentuk strategi ini dapat berupa modifikasi pasar, yaitu dengan menggaet kelompok bukan pemakai (non-user), mengintensifkan penawaran produk kepada non-user, dan merebut konsumen pesaing. Bentuk lain dari strategi ofensif adalah modifikasi produk, yaitu mengubah karakteristik produk sedemikian rupa sehingga semakin menarik konsumen saat ini untuk membeli, dengan cara menawarkan manfaat baru dari suatu produk kepada konsumen sekarang untuk mendorong pembelian yang lebih banyak dan pemakaian yang lebih sering (usaha seperti ini sering disebut dengan product relaunching). Contoh produk elektronik yang ada pada tahap ini adalah handphone. Penjualan handphone saat ini mencapai posisi tertinggi dan mulai tergerus oleh teknologi yang lain.

4) Tahap Penurunan – Decline

Penjualan perusahaan yang semakin bergerak ke arah penurunan merupakan gejala tahap decline dalam PLC. Penurunan penjualan ini disebabkan oleh faktor-faktor seperti perubahan selera pasar, produk substitusi diterima konsumen (baik dan dalam negeri maupun dan luar negeri), dan perubahan teknologi. Sejumlah alternatif dapat dilakukan pada tahap akhir PLC ini. Namun perlu diperhatikan bahwa pilihan alternatif haruslah didasarkan pada kekuatan dan kelemahan perusahaan serta daya tarik industri bagi perusahaan. Alternatif-alternatif tersebut di antaranya adalah :

1. Menambah investasi agar dapat mendominasi atau menempati posisi persaingan yang baik.
2. Mengubah produk atau mencari penggunaan/manfaat baru pada produk.
3. Mencari pasar baru.
4. Tetap pada tingkat investasi perusahaan saat ini sampai ketidakpastian industri dapat diatasi.

5. Mengurangi investasi perusahaan secara selektif dengan cara meninggalkan konsumen yang kurang menguntungkan, tetapi menambah investasi untuk kelompok kecil konsumen yang masih setia dan menguntungkan.
6. Harvesting strategy untuk mewujudkan pengembalian uang tunai dengan cepat.
7. Meninggalkan bisnis tersebut dan menjual aset perusahaan.

Contoh produk elektronik yang sedang mengalami penurunan adalah CPU atau personal komputer yang saat ini sudah hampir terlibas oleh laptop. Setiap produk biasanya mengalami kelahiran dan kematian baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Suatu produk bisa saja pada suatu waktu sangat disukai banyak orang dan laku keras, namun di lain waktu produk itu tidak laku lagi dijual. Jadi pengertian daur hidup produk yaitu tahapan suatu produk mulai dari lahir, tumbuh, dewasa dan mati. Setiap produk memiliki masa daur hidup produk yang berbeda. Produk elektronik biasanya memiliki rentang waktu yang sempit alias cepat mati sedangkan produk seperti makanan dapat bertahan lebih lama. Contohnya handphone nokia tipe tertentu akan dibatasi jumlah yang dibuat dalam beberapa tahun, lalu membuat tipe hp lainnya. Minuman aqua sudah puluhan tahun memimpin pasar dan masih berada dalam kondisi antara pertumbuhan dengan dewasa. Beberapa teknik atau cara untuk memperpanjang daur hidup produk :

1. Meningkatkan Konsumsi dengan cara membujuk konsumen untuk meningkatkan penggunaan produknya dengan berbagai manfaat yang ditawarkan. Contoh : untuk hasil maksimal gunakan pasta gigi sepanjang bulu sikat, apa pun makannya minumannya teh botol sosro, memakai sampo setiap hari membuat rambut sehat, dsb.
2. Mencari fungsi lain produk dari biasanya. Contoh seperti teh tidak hanya untuk ngeteh saja tapi dapat dibuat kreasi menjadi minuman yang lebih kompleks.
3. Memodifikasi produk agar tampil baru dan segar baik dari segi isi, kemasan, takaran, ukuran, manfaat, dan lain sebagainya. Contoh misal seperti produk unilever yang biasanya terus menerus mengganti isi pepsodent beserta kemasannya agar selalu tampil baru dan segar.
4. Mencari target konsumen baru. Jika pasar yang sudah ada sudah tidak dapat diandalkan untuk meningkatkan penjualan maka dapat ditempuh jalan dengan cara membidik segmen pasar baru untuk dibujuk untuk menjadi pelanggan. Contoh : rokok sampoerna hijau yang tadinya membidik golongan menengah ke bawah kini mulai membidik golongan menengah ke atas untuk memperluas segmen pasar

DAFTAR PUSTAKA :

1. Armstrong, dan Kotler 2003, Dasar-dasar Pemasaran, Jilid 1, Edisi Kesembilan, Penerbit PT. Indeks Gramedia, Jakarta
2. Assauri, Sofjan. 1988. Manajemen Pemasaran: Dasar, Konsep dan strategi. Jakarta: Rajawali Pres.
3. Basu Swastha, 2001. Manajemen Pemasaran Modern; Yogyakarta: BPFE
4. Craven David, 2010, Strategic Marketing, 8 th edition McGrawhill

BAB 14

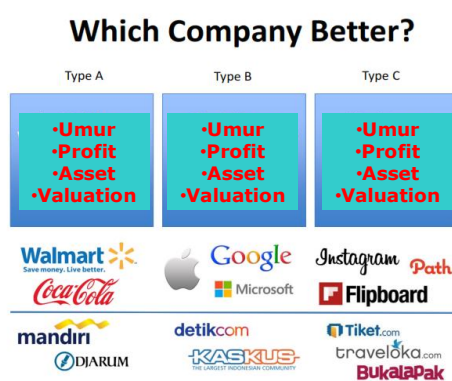
STRATEGI EKSEKUSI BISNIS

(Pendekatan Entrepreneurship, Customer Development dan Design Thinking)

I. Latar Belakang

a. Fenomena perkembangan startup bisnis

Setelah berkunjung ke Silicon Valley, Amerika Serikat, Pemerintah Indonesia melalui kementerian komunikasi dan Informatika meluncurkan “Program Gerakan Nasional 1.000 Startup Digital. Dari program ini diharapkan akan lahir 1.000 perusahaan rintisan atau start-up bisnis di Indonesia tahun 2020.



Melalui program ini diharapkan nilai ekonomi 1.000 start up itu diproyeksikan bisa mencapai US\$ 10 miliar atau setara dengan Rp. 130 triliun. Proyeksi ini memang tidak mengada-ada, karena sebuah start up yang berhasil walaupun masih usia muda bisa memiliki valuasi yang sangat tinggi, fenomena tersebut dapat digambarkan

pada gambar 1 disebelah kiri.

Gambar 1.

Dari Gambar 1 diatas dapat diketahui bahwa perusahaan2 yang masuk dalam Type C adalah perusahaan2 yang dikenal dengan “Strat-up”, walapun usia nya baru 2 – 3 tahun tapi telah berhasil memberikan valuasi yang besar bagi konsumen. Misalkan “Instagram “ yg hanya berisi belasan karyawan dan mampu melayani ratusan juta jiwa user diseluruh dunia , akhirnya dibeli Facebook dengan harga \$ 1 Milyar. Bandingkan dengan perusahaan besar Type A yang sudah ratusan tahun niali valuasinya kalah dengan Instagram.

Berbeda dengan perusahaan “FoodPanda” dan Perusahaan “YESBOSS”, keduanya merupakan bisnis rintisan atau “Start –Up” yang menutup layanan mereka di Indonesia yang dianggap gagal karena kalah bersaing dengan “Gojek” dengan layanan “Go Food”nya.

Setelah program 1.000 start- Up di luncurkan pada tanggal 17 Juni 2016, maka jumlah pendaftar mencapai 16.500 peserta yang berasal dari 6 kota di Indonesia. Kemudian pada tahap pertama berhasil lolos sebanyak 2.267 peserta. Setelah dilakukan penilaian

dari segi Ide dan permasalahan yang peserta rumuskan untuk dipecahkan dengan solusi bisnis, maka berhasil lolos hanya sebanyak 41 peserta atau 41 calon start-up bisnis. Artinya sebagian besar calon start up bisnis belum mampu merumuskan ide yg kreatif serta belum mampu menemukan solusi bisnis yang benar2 di butuhkan.

Para peserta calon pendiri start-up bisnis yang lolos, pada tahap awal akan mendapatkan pengetahuan tentang “Entrepreneurship” untuk menumbuhkan pola pikir kewirausahaan yang mengutamakan kemampuan kreativitas dan inovasi. Pada tahap akhir akan dilakukan pendampingan dengan cara “Inkubasi”.

Dari latar belakang diatas dapat disimpulkan bahwa startup bisnis yang mampu melahirkan solusi bisnis akan sukses, sebaliknya banyak perusahaan start up yang gagal karena tidak mampu menerapkan strategi eksekusi bisnis yang melahirkan ide cemerlang dan merumuskan solusi bisnis yang dibutuhkan konsumen dengan beberapa pendekatan utama seperti pada judul bab ini. Oleh karena itu di butuhkan kemampuan “Entrepreneurship” yang memadai dan pendekatan “Customer Development” untuk menguji sekaligus melakukan validasi terhadap produk atau jasa yang akan ditawarkan kepada konsumen, serta pendekatan Design Thinking untuk menemukan solusi bisnis yang tepat.

II. Start-Up

Menurut Eric Ries, penulis buku *The Lean Startup* (2011). Mendefinisikan Startup adalah “a startup is a human institution designed to deliver a new product or service under conditions of extreme uncertainty. startups are designed for the situations that cannot be modeled, are not clear-cut, and where the risk is not necessarily large - it's just not yet know”.

Menurut Steve Blank (2012) , akademisi dan entrepreneur di Silicon Valley Mendefinisikan Startup adalah “ an organization formed to search for a repeatable and scalable business model ”.

Menurut Paul Graham, pendiri salah satu akselerator startup terbaik di dunia, mendefinisikan Startup adalah “A startup is a company designed to grow fast. Being newly founded does not in itself make a company a startup. Nor is it necessary for a startup to work on technology, or take venture funding, or have some sort of "exit." The only essential thing is growth. Everything else we associate with startups follows from growth”.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan Startup adalah sebuah perusahaan baru yang dirancang untuk tumbuh cepat.

III. Konsep Entrepreneurship, Customer Discovery dan Design Thinking

a. Kreativitas dan Entrepreneurship

Kreativitas adalah sikap yang menyebabkan adanya inovasi, menemukan cara baru untuk melakukan sesuatu dan merupakan resep utama untuk keberhasilan wirausaha. Di era sekarang ini para wirausaha menghadapi suatu masa depan yang selalu “under uncertainty”. Adalah suatu fakta hidup di dalam lingkungan yang terburukpun orang orang yang kreatif dapat menghadapi masalah untuk

menangkap peluang, mampu beradaptasi dengan lingkungan dan memanfaatkannya secara inovatif.

Inovasi adalah bagaimana sebuah perusahaan atau seseorang menghasilkan uang dari sebuah kreativitas (Higgins:1994). Dan proses untuk menghasilkan sesuatu yang baru dikenal sebagai “orijinasi” (origination). Sesuatu yang orisinil adalah sesuatu yang baru, sesuatu yang tidak ada sebelumnya. Kreativitas adalah proses menghasilkan sesuatu yang baru dan bernilai. Terdapat banyak ide atau gagasan dan konsep yang orisinil, tetapi beberapa diantaranya tidak mempunyai nilai sehingga tidak dapat dianggap sebagai kreatif. Sebuah kreasi adalah sesuatu yang orisinil dan mempunyai nilai.

Inovasi adalah proses menciptakan sesuatu yang baru yang mempunyai nilai tinggi terhadap seseorang, sekelompok, atau sebuah organisasi, dan bahkan masyarakat. Jadi sebuah inovasi adalah sebuah kreasi, yang mempunyai nilai tinggi. Orang kreatif adalah orang-orang yang selalu ingin tahu dan yang mempunyai rasa kepedulian yang kuat terhadap keadaan sekeliling. Mereka terbuka dalam menerima semua gagasan-gagasan dengan anggapan bahwa setiap gagasan itu berguna sekurang-kurangnya untuk melakukan pertimbangan awal. Serta mereka juga mempunyai toleransi tinggi terhadap kemajemukan.

Dalam memahami kewirausahaan, perlu diketahui terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan wirausaha (orang yang terlibat langsung dalam kegiatan usaha) itu sendiri. Wirausaha merupakan sinonim dari wiraswasta yang diartikan sebagai pejuang yang gagah, luhur, berani dan pantas menjadi teladan dalam bidang usaha (Hubeis, 1997). Kewirausahaan diartikan sebagai kemauan yang kuat untuk berkarya dengan semangat mandiri, mampu membuat keputusan yang tepat dan berani mengambil resiko, kreatif dan inovatif, tekun dan produktif, berkarya dengan penuh semangat kebersamaan dan etika bisnis yang sehat.

Rumusan tentang konsep kewirausahaan dapat dijumpai dalam berbagai literature, seperti yang telah disarikan oleh Dolinger (1999), yang intinya secara universal bercirikan: “Suatu tatanan nilai individual yang dimiliki seseorang seperti: kemampuan memanfaatkan kesempatan, keberanian mengambil resiko, kepemilikan basic managerial skill yang memadai, dorongan untuk melakukan kreativitas ataupun daya inovasi, serta pembentukan visi yang jauh ke depan”. Seorang wirausahawan sebenarnya adalah orang yang bertindak sebagai perintis dalam merubah ide menjadi produk; impian menjadi kenyataan dan selalu melihat peluang untuk penciptaan dan pelaksanaan ide baru (Allen, 1999).

Dengan demikian wirausaha harus mampu meramu kreativitas, inovasi dan resiko dengan kerja keras, itu pulalah yang menyebabkan seorang wirausaha selalu melacak informasi dan menerima perubahan. Dari beberapa gambaran di atas dapat disimpulkan bahwa kewirausahaan merupakan proses menciptakan gagasan atau ide baru (Knowledge Creating) dan melaksanakan gagasan itu secara inovatif demi menghasilkan kekayaan dan nilai tambah.

Lahirnya Inovasi dan Kreativitas

Di samping ide cemerlang dan impian, kreativitas adalah paket wajib untuk meraih sukses sebagai Pemimpin baik di swasta maupun pemerintahan apalagi bagi pengusaha, kreativitas lebih merupakan resources yang tidak mudah untuk ditiru ketimbang resources lainnya yang berupa fisik, termasuk uang. Manakala sebuah perguruan tinggi dengan bangga mempromosikan Universitasnya di

media iklan televisi dengan menggunakan figure terkenal yang nota bene adalah “Pelawak” , dan menganggap iklan yang diciptakannya demikian kreatif, ternyata hasilnya dapat dinilai gagal. Karena figure pelawak yang ditampilkan justru kurang memberikan citra yang positif bagi para calon mahasiswa (konsumen). Hal ini disebabkan karena figure pelawak yang ditambihkan mewakili perilaku orang yang sering guyon dan tidak pernah serius. , dan hasilnya semua orang ternyata tidak terkesan dan tertarik terhadap iklan perguruan tinggi tersebut. Hal ini disebabkan karena proses penciptaan kreativitas tersebut tidak didasarkan pada pengetahuan(informasi) yang lengkap. Kegagalan ini pernah dialami produk Oli Mesran Pertamina yang dikomunikasikan dengan menggunakan figure Mandra dan mobil Opletnya, ternyata tidak berhasil membuat image bangga bagi konsumen .

Ada sebuah strategi iklan yang dapat dinilai sangat kreatif dan inovatif, yaitu dari salah satu perusahaan biscuit “baru” yang sekarang sangat terkenal, walaupun tidak menggunakan “orang terkenal” sebagai bintang iklannya, iklan ini telah berhasil menjadikan biscuit baru tersebut sebagai pemimpin pasar, dan semua anak yang mengkonsumsinya pasti teringat dengan pesan inovatif “diputer... di jilaatt... di celupin..”, yaitu produk OREO. Dan banyak lagi perusahaan-perusahaan yang kreatif sehingga sulit untuk disaingi. Kreativitas “Kopiko” sebagai permen rasa kopi pertama yang mampu menyihir semua orang untuk selalu ingat kopiko daripada permen rasa kopi lainnya seperti dorino trebor kopi, balico, kino maupun yesco.

Semua itu tanpa kita sadari bahwa penyebabnya adalah kreativitas dan inovasi, yang lahir dari kemampuan perusahaan dalam mengelola kinerjanya dengan dilandasi “Knowledge Creating” yang terus menerus. Artinya perusahaan atau organisasi yang memiliki kemampuan menciptakan pengetahuan baru, service dan system yang menjadi landasan bagi terjadinya inovasi yang terus menerus. Terjadinya atau lahirnya kemampuan daya saing adalah akibat penciptaan pengetahuan dan inovasi yang terus menerus dan Informasi menjadi kunci penting bagi lahirnya ide-ide yang dibutuhkan bagi penciptaan inovasi yang continue.

Kemampuan daya saing suatu perusahaan atau organisasi sangat ditentukan oleh ada atau tidaknya “Continous Innovation” (Inovasi yang berkesinambungan) yang selalu dilahirkan terus menerus oleh sumber daya manusianya, baik secara individu maupun kelompok.

Nonaka dan Takeuchi (1995) menyatakan bahwa knowledge itu mempunyai tiga pengertian, yaitu : (1) beliefs dan commitment, (2) action dan (3) meaning. Berjalan baik atau tidaknya suatu organisasi (perusahaan) tergantung pada bagaimana belief pimpinan terhadap bawahan, belief bawahan terhadap atasan, dalam usaha menjalankan roda organisasi. Setelah semua unsure mempunyai belief yang sama untuk memajukan organisasi, pada tahap berikutnya adalah bagaimana setiap unsur tersebut melakukan actionnya, dan akhirnya memberikan makna (meaning) terhadap kemajuan yang diperoleh.

Lebih lanjut Nonaka dan Takeuchi (1995) membedakan knowledge menjadi dua tipe, yaitu Tacit Knowledge dan Ecplisit Knowledge. Tacit Knowledge bersumber pada pengalaman pribadi, berlaku “di sini dan sekarang” (here and now) dan bersifat praktis. Sedangkan Explicit Knowledge didasarkan pada rasionalitas (mind), berlaku untuk di mana saja dan kapan saja, serta bersifat

teoritis (digital knowledge). Perkawinan dari dua jenis knowledge tersebut dapat merupakan sumber lahirnya kreativitas dan inovasi.

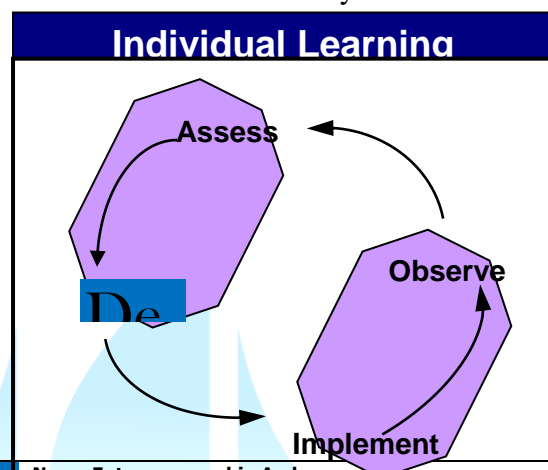
Strategi Membangun Kreativitas dan Inovasi

Dalam pengembangan kreativitas, terdapat tiga komponen yang mempengaruhinya, yaitu : (1) expertise, (2) creative thinking skills, dan (3) motivation (Waring, 1996). Kewirausahaan dalam pengembangan usaha tidak lepas dari kategori wirausaha dan karakteristik yang menyertainya, yaitu : (1) Administrative Entrepreneur, (2) Performer, (3) Integrator, dan (4) Entrepreneur. Pada intinya, kategori wirausaha terdiri atas unsure self knowledge, imagination, practical knowledge, analytical ability, search skill, foresight, computation skill, communication skill, dan organization skill.

Untuk membuat bagaimana individu (organisasi) mampu menciptakan knowledge (knowledge creating), maka semua individu dalam organisasi tersebut harus mampu mengubah pola pikir (change of mindset). (Covey, 1993) misalnya, memberikan cara bagaimana mengubah pola pikir, melalui kebiasaan seseorang dalam sehari-hari, dengan apa yang disebut “Tujuh Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif” (The Seven Habits of Highly Effective People), yaitu : (1) Proaktif, (2) Memulai dengan akhir dari pikiran, (3) Mendahulukan apa yang harus didahulukan, baru dimengerti, (4) Berpikir menang dan menang, (5) Berusaha mengerti dahulu, baru dimengerti, (6) Mewujudkan sinergi, dan (7) Meluangkan waktu untuk “mengasah”.

Hasil penelitian para ahli, sebagaimana dikemukakan oleh Thomas W.Y. Man dan Theresa Lau dalam Dana (1999), mengindikasikan bahwa terdapat 6 (enam) strategi kompetensi dalam entrepreneurship, yaitu : (1) Opportunity Competencies, (2) Interactive Competencies, (3) Conceptual Competencies, (4) Organising Competencies, (5) Strategic Competencies, dan (6) Commitment Competencies.

Kompetensi yang dimiliki oleh seorang wirausaha dipengaruhi oleh keenam kompetensi tersebut. Strategi Kompetensi ini akan sangat berpengaruh terhadap visi seorang wirausaha dalam menghadapi tantangan dan ketidakpastian. Namun secara umum, seorang wirausaha dicirikan oleh kemampuannya dalam memanfaatkan peluang dan kesempatan, keberaniannya mengambil resiko yang dilandasi oleh basic managerial skills yang dimilikinya, mampu berkreasi dan berinovasi, serta mempunyai visi yang jauh ke depan. Sebagai ilustrasi, Bill Gate, adalah seorang entrepreneur yang sangat berhasil dalam menciptakan nilai tambah setiap produk yang dihasilkan, muncul ide dan kreasi-kreasi baru dalam memanfaatkan sumber daya.



Model “Individual Learning” disamping ini boleh dibilang model yang sangat strategic untuk digunakan sebagai cara melahirkan individu-individu yang memiliki kompetensi untuk menjadi entrepreneur unggul yang dapat menciptakan kreativitas dan inovasi secara terus menerus. Model ini menjelaskan bagaimana individu dituntut untuk memiliki sikap

learning melalui kamauan untuk melakukan kegiatan observasi terhadap lingkungan, berusaha untuk melakukan asesment, kemudian dituangkan dalam bentuk design dan selanjutnya dilaksanakan secara konsisten. Melalui Model ini setiap individu dituntut untuk melacak informasi secara continue.

Jangan Percaya “luck”

Yang akan dikedepankan dalam urain selanjutnya adalah bahwa untuk menjadi seorang wirausaha (entrepreneur) tidaklah cukup hanya dilandasi oleh keberaniannya mengambil resiko saja, tetapi lebih dititikberatkan kepada kemampuannya untuk berinovasi dan berkreasi (new venture creation). Namun demikian, seseorang yang mampu berkreasi dan berinovasi, tetapi tidak berani untuk mengambil resiko, juga bukanlah seorang wirausaha. Dengan demikian, antara ciri yang satu dengan ciri yang lain tidaklah dapat dipisah-pisahkan, meliputi continuous innovation, collective learning dan knowledge learning.

Keberhasilan seseorang, sebenarnya adalah kesuksesan orang tersebut dalam memanfaatkan dan menggunakan informasi dan peluang yang dimiliki, serta menggunakan sumber daya yang dimiliki secara efisien. Dalam hal ini dapat diartikan bahwa fondasi kewirausahaan, baik praktek maupun disiplin adalah mempraktekan inovasi secara sistematis, yaitu : (1) inovasi dimulai dengan analisa sumber informasi, (2) innovator yang berhasil harus menggunakan otak kiri dan otak kanan, (3) inovasi harus sederhana dan focus, dan (4) inovasi adalah kerja, memerlukan pengetahuan, ingenuity dan focus. Inovasi dapat dikategorikan atas : (1) product innovation, (2) process innovation, (3) marketing innovation, dan (4) management innovation (Higgins, 1994)

Akhirnya kalau kita ambil pesan moral dari dongeng dewa Hoki, ternyata yang namanya keberuntungan atau “Luck” dalam setiap usaha yang dijalankan ternyata tidak begitu saja jatuh dari langit, dengan kata lain jangan percaya bahwa keberuntungan atau “Luck” akan muncul “tanpa usaha”. Keberuntungan hanya diperoleh oleh orang-orang yang selalu memiliki sikap “learning individual” yang tinggi, yang senantiasa mau mencari informasi, mau belajar, mau mendengarkan, bersedia dikritik, berani mengambil resiko dan senantiasa mencari informasi untuk penciptaan pengetahuan dalam rangka melahirkan kreativitas dan inovasi secara continue. Bagi mereka yang bermalas-malasan, merasa paling benar sendiri, tidak mau mendengarkan orang lain, tidak memiliki kepedulian terhadap lingkungan maka kreativitas, inovasi dan keberuntungan akan jauh dari pangkuan.

IV. Customer Development

Dalam memilih rencana bisnis serta melaksanakan sebuah bisnis dapat di golongkan kedalam dua tipe :

1. Tipe Just do it

Langsung buka perusahaan, jalankan saja dan langsung mengeksekusi bisnisnya dan belajar sambil jalan. Eksekusi langsung sebuah bisnis hampir pasti butuh waktu dan biaya yang besar untuk belajar dari kesalahan

2. Perencanaan bisnis

Berkutat pada perencanaan bisnis yang detail dan habiskan waktu, indah diatas kertas dan tidak jarang sulit dijalankan dilapangan. Ketahuan kesalahannya begitu ketemu konsumen pertama

Bagaimana belajar dari lapangan dan menemukan kesalahan dengan cara yang tepat dan efisien, maka jawabannya adalah melalui pendekatan “Customer Development”.

Steve Blank and Bob Dorf, dalam bukunya *The Startup Owner’s Manual*, 2012, menjelaskan bahwa manfaat dari Customer Development (CD) adalah :

- a. Mencari model bisnis yang tepat sebelum mengeksekusi adalah langkah yang ditawarkan CD
- b. CD memberikan Kerangka dan tahapan yang memudahkan pebisnis pemula dapat segera bertindak menjalankan perusahaan dengan biaya yg minimal dan menemukan model bisnis yg tepat dari belajar kesalahan
- c. CD bukan langkah utk memperpanjang rantai perencanaan atau persulit eksekusi, tapi utk percepat kreasi perush baru tanpa mengeluarkan biaya besar akibat kesalahan

Jadi dapat disimpulkan bahwa Customer Development merupakan kerangka kerja yang sistematis untuk : (1) Menemukan dan memvalidasi pasar dari produk , (2) Membangun fitur produk yang tepat untuk memecahkan kebutuhan customer, (3) Menguji metode yang benar untuk memperoleh customer , (4) Menggunakan sumberdaya yang tepat untuk memperbesar skala bisnis

Model dari *customer development* terdiri dari empat tahap antara lain : (1) *customer discovery*, (2) *customer validation*, (3) *customer creation*, dan (4) *company building*.

Pada tahap *customer discovery* :

para pendiri bisnis akan melakukan riset terhadap kebutuhan pasar (konsumen) terhadap suatu produk. Setelah mendapatkan keinginan dari konsumen maka dilakukan kegiatan penerjemahan keinginan konsumen dalam hipotesis model bisnis (bisnis model canvas) serta mencoba menciptakan produk awal.

Tahap selanjutnya adalah *customer validation*.

Pada tahap ini dilakukan uji hipotesis dan validasi minat *customer* melalui *order* awal atau penggunaan produk. Apabila hasil uji hipotesis dan validasi tidak ada minat dari *customer* maka start up proses diulang kembali.

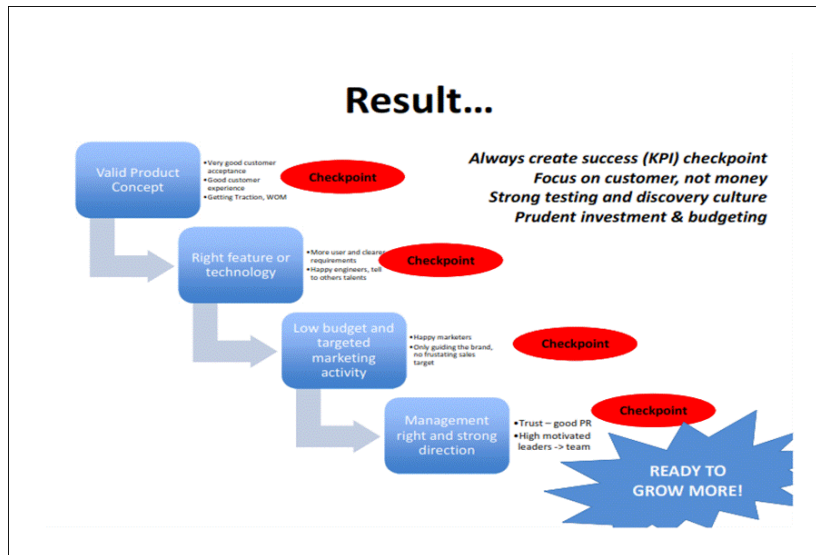
Tahap berikutnya adalah *customer creation*.

Produk yang sudah layak untuk dijual dan lolos dari dua tahap sebelumnya akan dikembangkan sistem pemasaran produk, penjualan produk, serta menaikkan skala bisnis yang sudah ada.

Tahap terakhir adalah *company building*.

Setelah tiga tahap terlewati maka dapat dilakukan transisi dari model *start up* ke model yang lebih besar dengan fungsi departemen.

Ke empat langkah diatas merupakan strategi dalam mengembangkan Start up, mulai dari **mencari customer** , dimana Sebelum membuat dan mengembangkan startup hrs



bisa memahami customer. Langkah pertama sebelum mencari dana, marketing dsbnya adalah : Mencari Customer. Kita hrs tahu apakah produk kita nantinya ada yang mau membeli atau tidak . Jika produk anda tidak diterima pasar, mungkin sebaiknya anda pivot ke ide bisnis lain yg lebih baik. Jgn terlalu idealis

yg hanya berkuat di satu ide yg jelas jelas tidak diterima pasar . Gambar 2 diatas menggambarkan bagaimana penting produk yang valid terhadap sukses tidak proses berikutnya untuk menjamin keberhasilan bisnis.

Dengan pendekatan CD maka start up bisnis yang dirintis akan lebih cepat berkembang karena produk dan jasa yang di luncurkan dinilai valid berdasarkan siklus CD, yaitu siklus yang di mulai dari (1) Hipotesis atau dugaan terhadap validitas Produk atau jasa , (2) Merancang percobaan , (3) Melakukan pengujian, dugaan tersebut tidak bisa diuji di dalam ruangan, harus keluar gedung dan melakukan percobaan langsung ke konsumen, dank e (4) hasil uji atau test tersebut menjadi wawasan bagi pengelola startup untuk eksekusi dan berkembang atau melakukan pivot atau perubahan strategi.



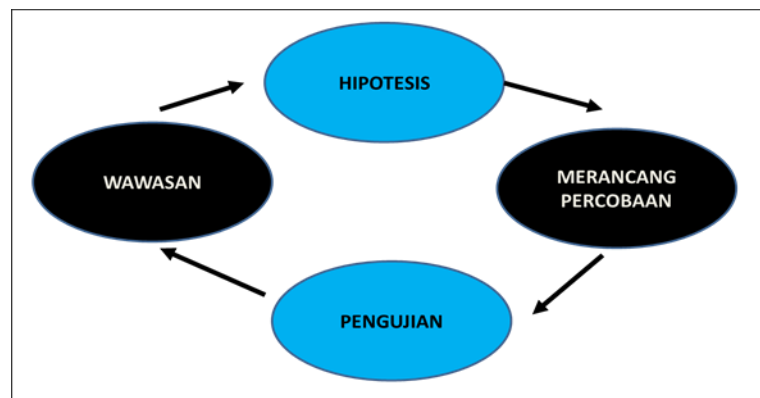
Sebagai contoh (lihat gambar dibawah) , yang langsung saya alami sendiri, yaitu bisnis minuman segar PopCa, yang bahan bakunya dari merek CNI. Pada tahap awal dugaannya adalah orang menyukai minuman segar PopCa dengan berbagai aneka rasa dengan buble diatasnya,

kemudian dirancang percobaan untuk menguji apakah benar produk tersebut disukai,

sekaligus pengecekan apakah harganya sesuai dengan harapan . Ternyata hasilnya sebagian besar orang menyukai minuman tersebut. Karena lokasi pengujian di sebuah kampus dengan jumlah mahasiswa 6000, maka bisnis tersebut langsung di eksekusi dan rata rata mampu menjual 100 cup perhari.

Keyakinan untuk memutuskan apakah bisnis minuman segar diatas valid atau tidak kuncinya terletak pada pengujian dugaan atau hipotesis menjadi fakta atau nyata melalui langkah langkah berikut ini :

1. Harus keluar dari gedung , banyak kejadian yang dialami pebisnis pemula ataupun kawakan harus merasakan kegagalan dalam bisnis karena mereka merasa “sok tau” dan tidak pernah mau keluar gedung untuk memastikan apa yang dibutuhkan konsumen
 2. Mau menguji dugaan tersebut didepan pelanggan
 3. Merancang percobaan dengan hati2
 4. Ujian pertama tidak harus tepat tapi bisa beri sinyal untuk lanjutkan proses
 5. Mulai dari diri sendiri punya wawasan apa yg dibutuhkan utk maju
 6. Apa pengujian sederhana pertama yg dpt dilakukan
 7. Bagaimana cara merancang sebuah percobaan utk jalankan pengujian sederhana
- tsb



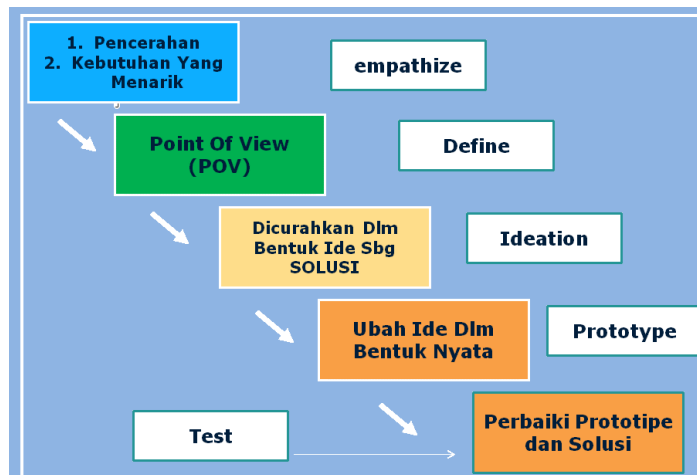
Kemudian masih contoh dari pengalaman pribadi membuka bisnis Warung kopi dengan nama “leora Coffee” tidak akan berkembang jika tidak menerapkan strategi CD.

Banyak contoh bisnis yang gagal baik di bidang produk maupun jasa karena mereka tidak melakukan pengujian untuk melakukan test apakah produk atau jasa yang di ciptakan benar benar valid atau tidak, seperti Aqua flash, alhami, salami mie gaga, Mie ABC dll, dan hanya Mie sedap saja yang mampu bersaing dengan produknya Indofood. begitu juga di sector jasa seperti FoodPanda dan YessBoss juga mengalami kegagalan karena tidak valid.

Pendekatan lain yang juga penting untuk menghindari kegagalan dalam menjalankan Start up Bisnis adalah pendekatan “ Design Thingking”.

V. Design Thinking

Menurut Hendry Ramdhan, dalam bukunya Menjadi Entrepreneur Startup, (2016), Design Thinking adalah Sebuah Proses untuk menghasilkan inovasi yg berpusat pada



orang sebagai fokus inovasi , dimana hasilnya bisa berupa produk, jasa atau desain bisnis yang benar benar merupakan solusi dan dibutuhkan oleh masyarakat . Oleh karena itu Tool Design Thinking sangat tepat untuk anda yg sedang mencari ide yang cemerlang untuk mengembangkan startup bisnis.

Gambar 3. Disebelah kiri merupakan langkah atau tahapan dari strategi Design Thinking

sebelum bikin start-Up Bisnis .

Dari gambar 3. Diatas dapat dijelaskan bahwa langkah pertama Design Thinking adalah Empathize, yaitu , empati adalah proses pertama dalam menciptakan ide bisnis. Dalam pengertian, dengan mengerti apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh target market kita (yaitu orang lain), kita dapat menciptakan produk yang benar-benar dibutuhkan oleh banyak orang. Langkah kedua menemukan POV atau dugaan kuat suatu kebutuhan, selanjutnya langkah ke tiga dirumuskan dalam bentuk ide bisnis sebagai solusi atas maslah atau kebutuhan masyarakat, langkah ke 4 adalah mengubah ide bisnis tersebut dalam bentuk yang nyata dalam bentuk model atau prototype, akhirnya dilakukan uji coba untuk mengetahui respon dari konsumen sekaligus untuk bahan perbaikan.

Melalui pendekatan design Thinking perusahaan “Airbnb” , perusahaan Startup yang sediakan kamar untuk disewakan diseluruh dunia dimana Tahun 2009 Mengalami pertumbuhan yg stagnan mengalami peningkatan pendapatan menjadi \$ 400 per minggu. Hal ini disebabkan karena mereka (Airbnb) mau terjun keduania nyata utk melihat masalah dan mendapatkan solusi, itulah inti dari **Design Thinking** . Implementasi Design Thinking yang berhasil melahirkan startup bisnis yang sukses antara lain Desain ulang pengalaman penggunaan perlengkapan olah raga untuk atlet profesional ,Desain ulang pengalaman pemesanan taksi utk para pekerja profesional ,Desain ulang pengalaman naik ojek.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa menjalankan bisnis atau startup bisnis akan berujung pada kerugian yang berkepanjangan karena terjadi pembakaran uang secara berkelanjutan karena produk dan jasa yang kita lahirnya ternyata tidak valid dan bukan merupakan solusi bisnis yang di butuhkan oleh konsumen. Oleh karena itu disarankan kepada pemula yang ingin menjalankan bisnis atau startup bisnis di haruskan : (1) Mempelajari konsep dan praktik nilai nilai Entrepreneurship secara nyata di luar gedung, (2) Menggunakan pendekatan Customer Development (CD) dan mengimplementasikan tahapan CD dan mempraktiknya siklus CD untuk menguji validitas produk dan jasa yang di buat, (3) Mengimplementasikan model Design Thinking untuk menemukan solusi bisnis yang benar2 di butuhkan dan menguji respon dari calon pelanggan.

DaftarPustaka

9. Adam,E. and E. Chell. 1993. The Succesful International Entrepreneur: A Profile. Paper presented to the 23rd European Small Business Seminar. Belfast
10. Allen, KR. 1999. Launching New Ventures an Entrepreneurial Approach. Houghton Mifleen. Co
11. Bird, B. 1995. Toward a Theory of Entrepreneurial Competency. Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth 2 : 51 – 72
12. Covey, S.R. 1993. The Seven Habits of Hightly Effective People. Simon & Schuster Inc.
13. Dollinger M.C 1999. Entrepreneurship : Strategies and Resources. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
14. Nonaka, I. and Ha. Takeuchi 1995 The knowledge Creating Company, Oxford University Press.
15. Senge, PM. 1990 , The Fifth Discipline The art and Practise of Learning Organization. Century. London 1990
16. Waring, A. 1996 Practical System Thinking Int. Thomson Business Press
17. Steve Blank and Bob Dorf, The Startup Owner's Manual, 2012
18. Hendry Ramdhan, Menjadi Entrepreneur Startup, 2016
19. Steven G. Blank , “The Four Steps to the Epiphany”, Printed by Lulu.com , Published 2006
20. Eric Ries , The lean Startup : How Today's Entrepreneurs use continuous innovation to create Radically Successful Businesses, 2011